

「リそな再生」に向けた経営改革の進捗について

— 16/3期の実績と17/3期の展望 —



RESONA

平成16年6月1日



RESONA

リそなホールディングス

CONTENTS

- 1 15/下期の黒字化達成
- 2 持続的な黒字経営への体質転換（1）
 - － 抜本的な不良債権処理の断行
- 3 持続的な黒字経営への体質転換（2）
 - － 株式ポートフォリオの圧縮
 - － 繰延税金資産（DTA）への依存度の低下
- 4 持続的な黒字経営への体質転換（3）
 - － 高コスト体質の改善
- 5 持続的な黒字経営への体質転換（4）
 - － 国内子会社・関連会社の整理・再編
- 6 企業風土改革に向けた内部改革
- 7 メガバンクや地方銀行との差別化戦略の展開
- 8 量から質への転換に向けて：15/下期における営業基盤の状況
- 9 フィービジネスの強化
- 10 17/3期の収益計画の概要（GR5行合算）

【ご参考資料】

- 11 りそなの内部改革の具体事例
 - 12 店頭改革、商品・サービス改革の具体事例
 - 13 地域運営体制
-

15/下期の黒字化達成

15/上期に抜本的な財務改革を断行

- 関連ノンバンク・緊密先等の完全処理
- 大口の問題債権を中心とした大幅な引き当て強化
- 将来コストの先取りを含めた経費の絞込み

15/上期 連結中間純損失 1兆7,696億円

問題点への早期対応により、
持続的な黒字経営に向け大きく前進

15/下期は当初計画を上回る形で黒字化を達成、「りそな再生」の第一フェーズを完了

15/上期における財務改革

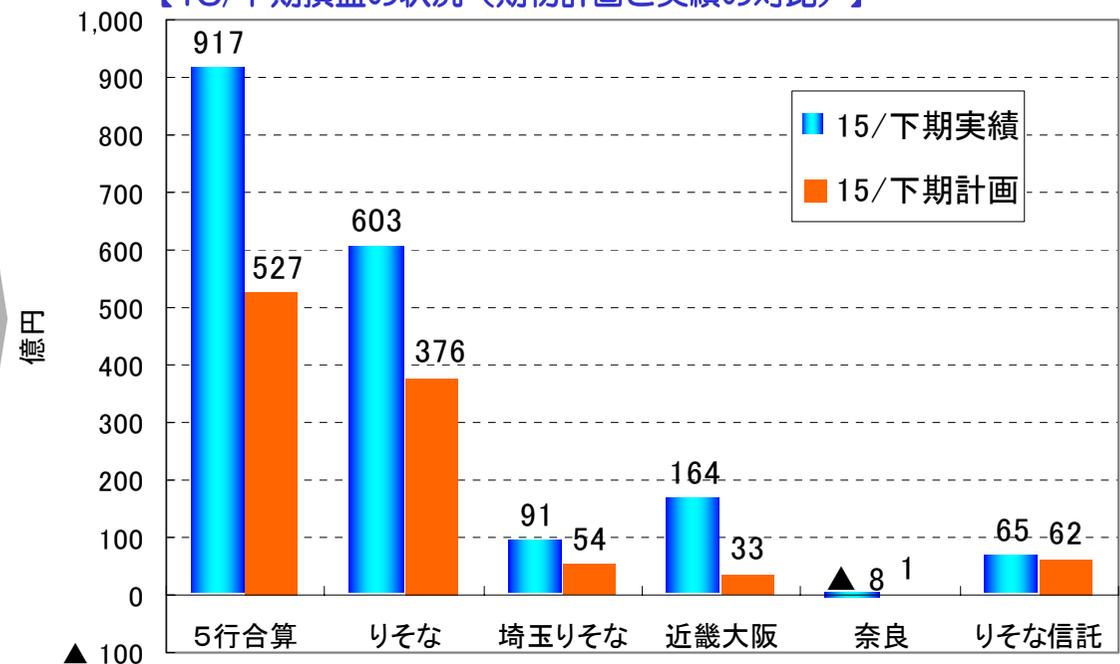
リスク要因の
最小化

過大リスクの
排除

高コスト体質
の改善

将来コスト
の先取り

【15/下期損益の状況（期初計画と実績の対比）】

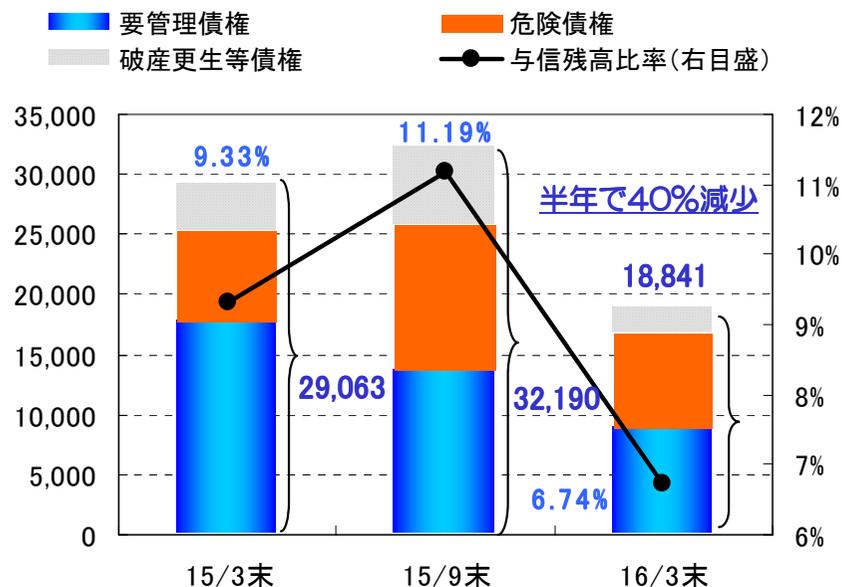


持続的な黒字経営への体質転換（1）

<リスク要因の最小化> 抜本的な不良債権処理の断行

【金融再生法開示債権額の推移】（4行合算、億円）

- 開示債権額は下半期に40%減少、開示債権比率は6.7%まで低下



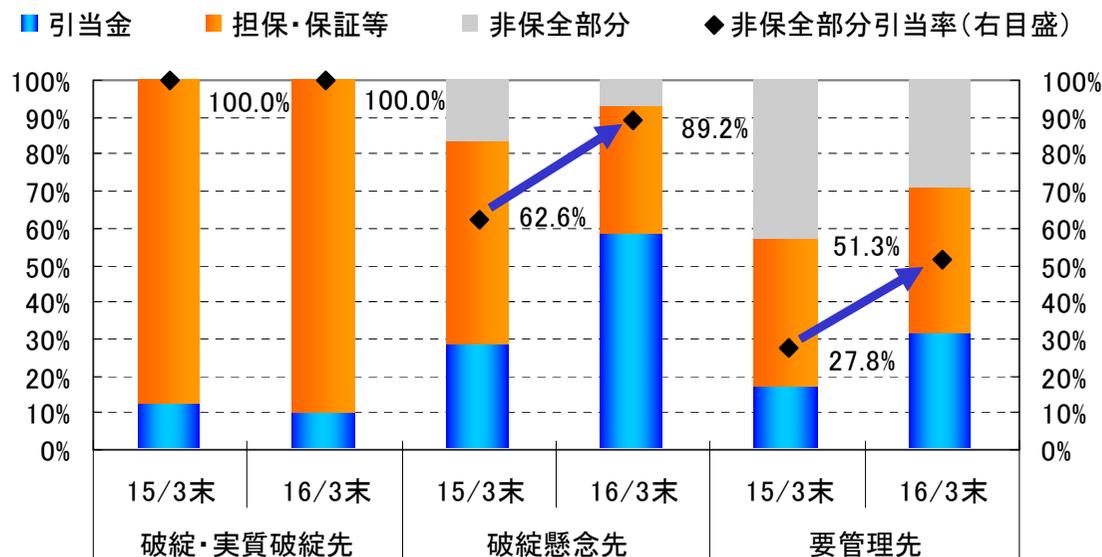
【大口先向けエクスポージャーの推移】 （りそな銀行、要注意先以下 100億円以上先）

- 要注意先以下100億円以上先へのエクスポージャーは1年間で半減

(億円)		15/3末	15/9末	16/3末
100億円以上先数(要注意先以下)	A	65	61	44
該当先への与信額	B	25,360	21,494	12,204
1社平均与信額 (B/A)		390	352	277

【債務者区分毎の引当率等推移】（4行合算）

- 大幅な引当の強化を実現



※その他要注意先の引当率（非保全部分）15/3末 1.6% → 16/3末3.9%

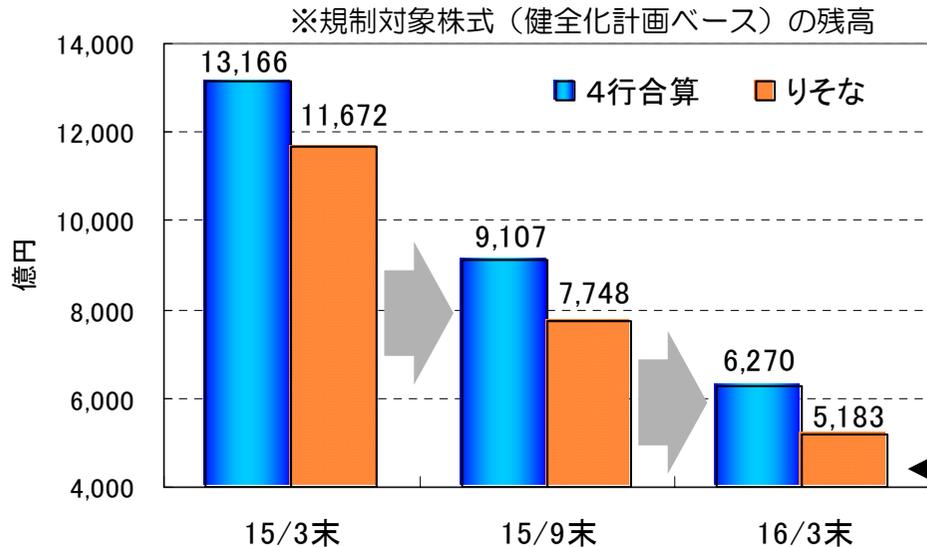
【子会社・関連会社の整理・再編、緊密先向け与信の圧縮】

- 国内子会社・関連会社の整理・再編
16年4月1日現在の子会社・関連会社数およびGR与信額
実質13社/約1,500億円（15/3末比▲37社/約▲5,100億円）
- 緊密先向け貸出の圧縮
15/3末の緊密貸出先 35社/約8,000億円程度
16/3末時点で23社/3,800億円強まで圧縮
— うち13社/約1,600億円については、今年度中の売却・清算等の処理終了を見込む（当該債権の大部分を償却・引当済）

持続的な黒字経営への体質転換（2）

<リスク要因の最小化> 株式ポートフォリオの圧縮

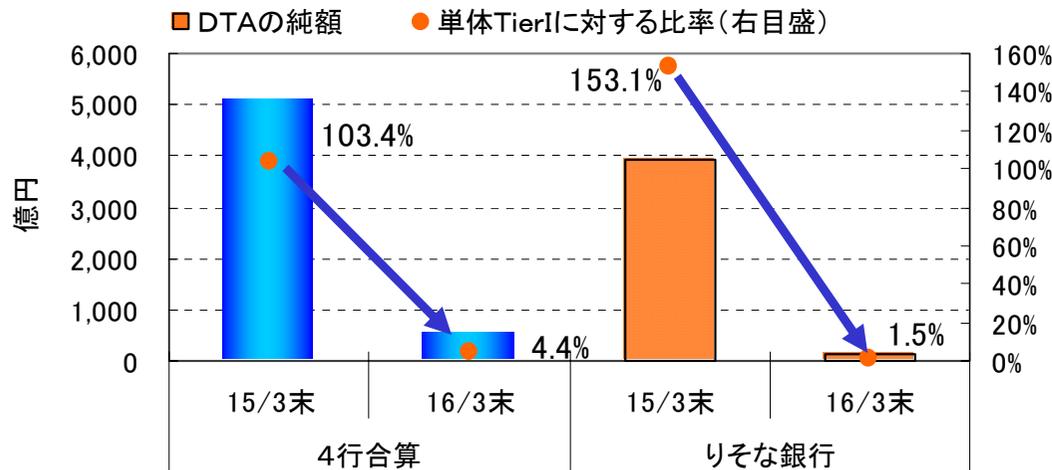
【保有株式残高の推移】（GR行合算、りそな銀行）



- 16/3末のGR合算対象株式残高 6,270億円
期初計画目標（約7,000億円）を達成
- 傘下各社ともにTier I 保有規制をクリア
- GR連結ベースの株式含み損益
16/3末 +2,315億円（15/3末 ▲516億円）
- 17/3末のGR合算期末残高目標は4,000億円
（りそな銀行 3,000億円）

【ご参考】
りそなHD 連結Tier I : 8,983億円

<リスク要因の最小化> 繰延税金資産（DTA）への依存度の低下



- 15/上期において、りそな銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行の3行において課税所得見積期間を1年に短縮し、DTAの大幅な減額を実施
- 16/3末の単体Tier I に対する比率は、4行合算で4.4%、りそな銀行で1.5%にまで低下、資本の質は大きく改善

持続的な黒字経営への体質転換（3）

<高コスト体質の改善>

【16/3期における経費削減実績】（健全化計画ベース）

(億円)	5行合算		りそな+埼玉りそな		近畿大阪	
	16/3期	15/3期比	16/3期	15/3期比	16/3期	15/3期比
経費	4,168	▲ 390	3,497	▲ 293	537	▲ 99
うち人件費	1,237	▲ 326	977	▲ 260	207	▲ 59
うち物件費	2,673	▲ 88	2,297	▲ 57	296	▲ 40

【経費率の実績と計画】（5行合算）

	15/9期	16/3期		17/3期
	(実績)	(実績)	(健全化計画)	(健全化計画)
経費率 (OHR)	63.30%	61.56%	63.90%	52.59%

※OHR = 経費 / 信託勘定償却前業務粗利益

16/3期における主要な経費削減施策

コスト競争力を有する業務運営体制の構築を目指し、抜本的な将来コストの軽減策を実施

- 早期退職支援等に伴う大幅な人員削減、従業員の処遇見直し等により人件費は前期比2割強の減少
 - － 16/3期末の合算人員は16,089人（前期末比▲3,218名、健全化計画比 + 518名の追加削減）
- 年金制度の見直し（代行返上、退職給付不足金処理、OB年金の削減）
 - － 16年度期首の退職給付不足金残高は、15年度期首残高比 約3,000億円の減少（りそな、埼玉りそな、近畿大阪銀行の3行合算ベース）
 - － 16年度の不足金償却負担は年間約200億円を見込む（15/3期実績 440億円）
- 関連会社の整理に伴う委託業務の見直し等により、物件費も前年度実績比▲88億円の減少
- システム関連経費の削減
 - － IT資産のオフバランス化、旧あさひ銀行システムのアウトソーシングほか個別施策の積み上げにより、17/3期に200億円強のシステム関連経費削減を見込む

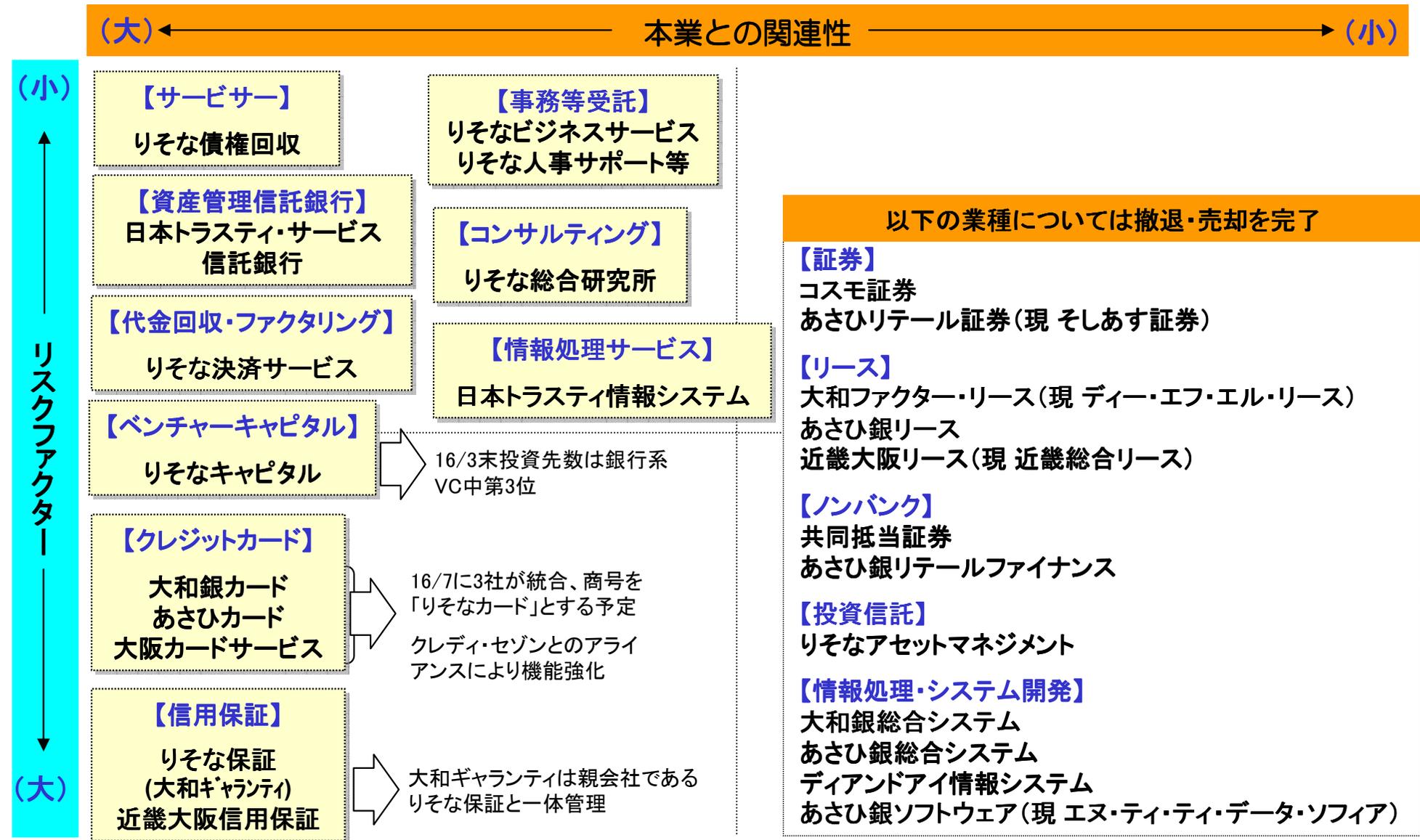


更に17/3期合算経費ターゲット3,580億円（16/3期比▲588億円）の達成を目指す

持続的な黒字経営への体質転換（4）

コア領域への経営資源集中と高コスト体質の改善

国内子会社・関連会社を以下のコア業務及び銀行付随業務に絞り込み



企業風土改革に向けた内部改革

変革に挑戦する風土をめざし、内部改革を発展的に継続

【第1フェーズ】

「普通の会社」となるための
マインドリセット

【第2フェーズ】

変革に挑戦し「勝ち」にこだわる
強い組織への脱皮

しそなの内部改革

ガバナンス強化

邦銀初の
委員会等設置会社への移行

組織風土改革

お客さま重視の徹底

収益マインドの向上

変革に挑戦する風土

役員評価の変革

- ・ 役員評価制度の導入
- ・ 業績連動型報酬の導入
- ・ 役員退職慰労金制度の廃止

新人事制度の導入（※）

- ・ 成果主義の徹底（業績給概念の導入）
- ・ 現場主義型の機動的人事運営

外部人材の積極登用

- ・ 異業種人材を本部幹部や地域CEOに登用

業績評価体系の革新

- ・ 税引前当期利益・ROAでの評価
- ・ ポートフォリオ管理の反映

※新人事制度の運用につきましては、従業員組合との協議終了後、最終決定いたします

メガバンクや地方銀行との差別化戦略の展開

地域運営とアライアンス戦略

ローコストオペレーションとリレーションシップ強化の両立

お客さまに近いところに大幅な権限を委譲
リレーションシップ力を最大限に活用

地域のお客さま

- ニーズを踏まえた商品・サービス改革
- お客様との接点拡大とローコストオペレーションの両立に向けたチャネル改革



地域CEO

地域CEO

地域CEO

地域運営 ⇒ よりお客様の近くで判断

新人事制度
質重視の業績管理

地域CEOへの
大幅な権限委譲

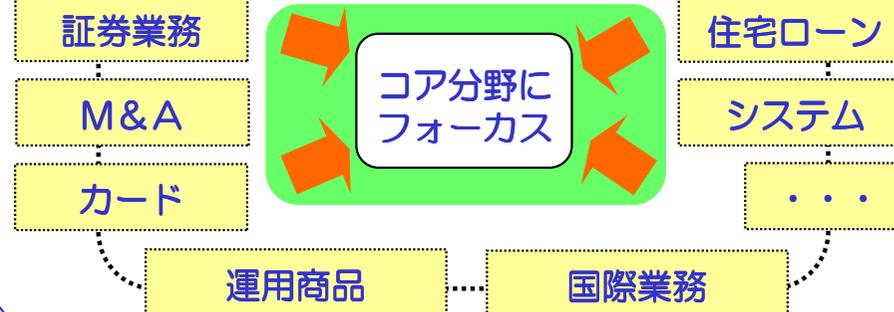
本部 ⇒ フラット化・効率化

自前主義からの脱却

業界トップ企業とのアライアンスの積極活用による
ソリューション力の強化

アライアンスの展開

ベスト・アライアンス調達



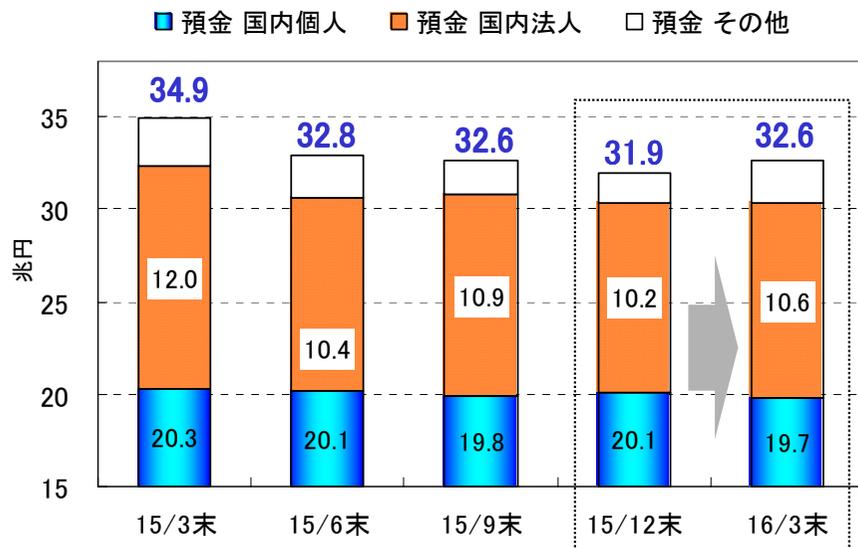
直近のアライアンス事例

- 16年5月 住宅ローン業務においてアート・コーポレーションとの広告に関する提携発表
- 16年4月 松井証券との証券口座開設にかかる業務提携発表
シンワアートオークションとのPB業務にかかる提携発表
- 16年3月 みずほ証券とのM&A業務にかかる提携発表
- 16年2月 クレディセゾンとのカード業務にかかる提携発表

量から質への転換に向けて：15/下期における営業基盤の状況

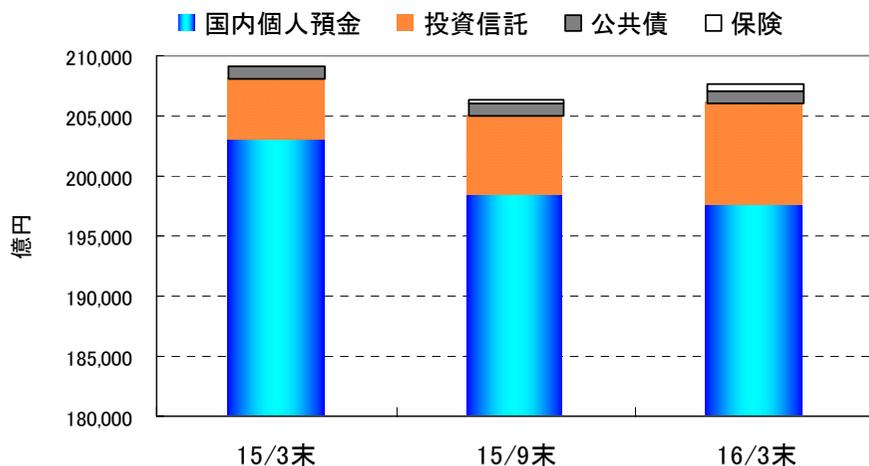
【預金末残の推移】（5行合算）

■ 預金は15/12末をボトムに反転増加へ



【個人金融資産の残高推移】（4行合算）

■ 投資信託等、高収益の個人向け投資商品の販売に注力



【貸出金末残の推移】（4行合算）

(単位億円)	15/3末	15/9末 (A)	15/12末	16/3末 (B)	半期増減 (B) - (A)
4行合算	295,451	272,379	272,007	264,753	▲ 7,626
りそな	217,042	197,653	196,092	188,198	▲ 9,455
埼玉りそな	47,103	46,745	48,295	49,803	3,058
近畿大阪	30,009	26,708	26,257	25,415	▲ 1,293
奈良	1,296	1,272	1,361	1,336	64

■ GR合算貸出金は15/下期に▲7,626億円減少

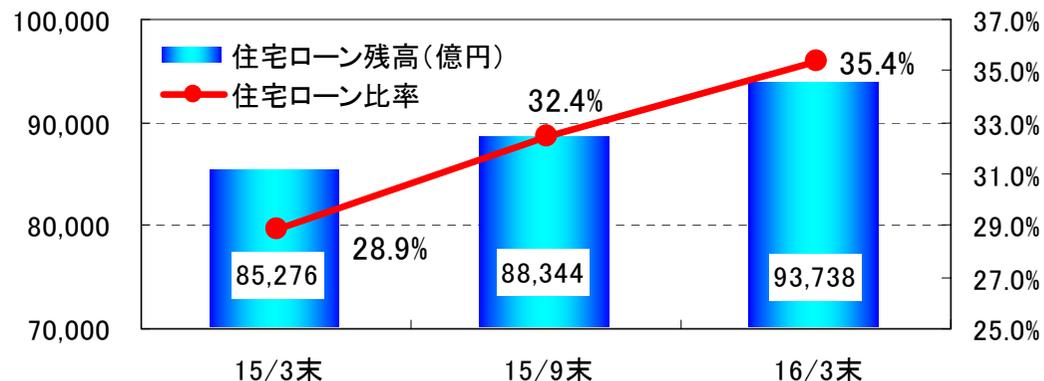
■ 貸出金利回りは下期に改善（4行合算）
15年度通期 2.05%（15/上期 2.04%、15/下期 2.07%）

■ りそな銀行の下期減少（▲9,455億円）は、再生勘定の貸出資産のオフバランス化（約1.15兆円）によるもの
新勘定は住宅ローンの残高増加を主因として約2,000億円の増加

■ 近畿大阪銀行の下期減少（▲1,293億円）は、不良債権のオフバランス化の促進によるもの
不良債権処理等による影響（約▲1,400億円）を補正した実勢ベースでは100億円強の増加

■ 埼玉りそな銀行は、法人貸出（下期+1,156億円）、個人ローン（同+1,470）ともに順調に増加

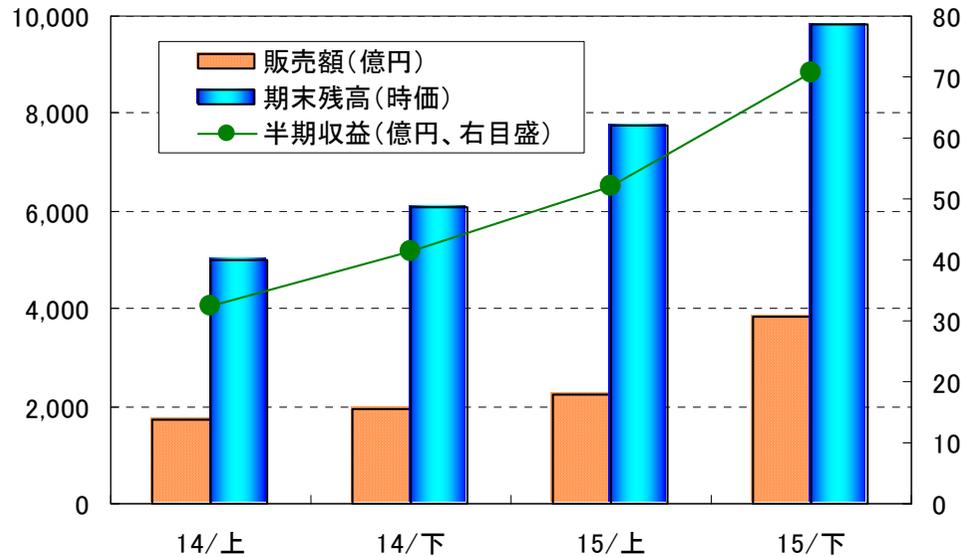
■ GR合算の住宅ローン残高は、15/3末比 約8,500億円の増加



フィービジネスの強化

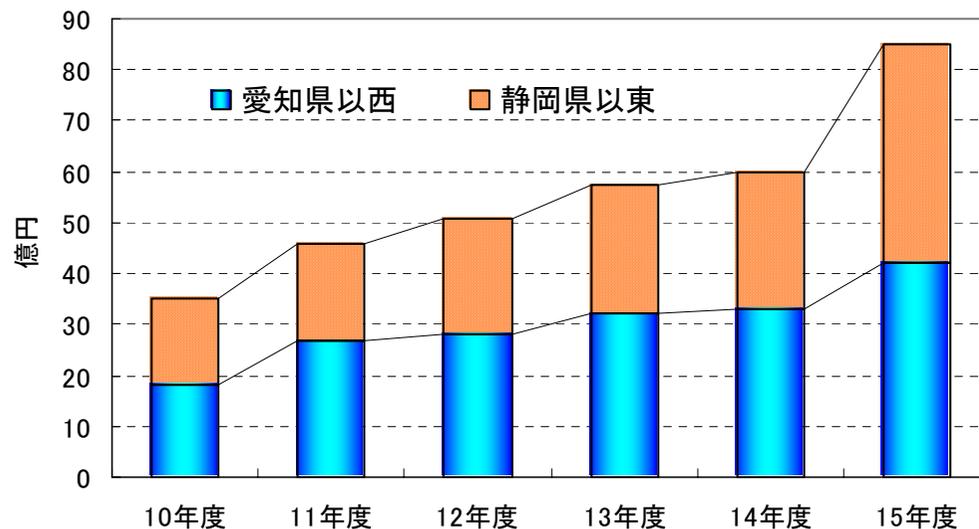
資金利益中心の収益構造からの転換

【投資信託販売・収益実績の推移】（GR4行合算）



- 資金運用コンサルタントとして、証券会社OB等を採用しりそな銀行、埼玉りそな銀行合計で約220名を配置
- 15年度の投信関連収益（販売手数料＋信託報酬）は、約120億円と前年度の約70億円から大幅増加
- 16/3末の投信残高は約9,800億円（時価ベース）となるなど、残高1兆円、年間収益100億円超のビジネスに成長
- 資金運用コンサルタントの本格稼働、商品ラインアップの充実等により、更なる販売体制の強化を図る

【不動産手数料収入の実績推移】（りそな銀行）



- 不動産手数料収入は、13年度 57億円、14年度 60億円、15年度 85億円と順調に拡大
- 今後も取引先サービスの一環として、顧客への不動産機能提供により、更なる不動産手数料収入の拡大を目指す。

17/3期の収益計画の概要（GR5行合算）

財務改革の総仕上げを行い、18/3期以降の飛躍に向けた基盤を作り上げる

- 「量から質への転換」をキーワードにしたB/S改革の総仕上げ
- 収益力の強化 中小企業貸出、ローンを中心とした良質貸出の増強
 非金利収入の拡大（資金利益中心の収益構造からの転換）
- コスト競争力を有する業務運営体制の構築
- 地域運営など各種施策の定着を図り、18/3期以降の飛躍に向けた基盤を構築

	17/3期 (業績予想)	16/3期 (実績)	16/3期 (健全化計画)	17/3期 (健全化計画)
業務粗利益	6,800億円	6,727億円	6,664億円	6,898億円
経費	3,580億円	4,168億円	4,283億円	3,627億円
実勢業務純益	3,220億円	2,603億円	2,420億円	3,271億円
当期利益	1,680億円	▲16,927億円	▲17,318億円	1,604億円
経费率（OHR） （信託勘定償却前）	52.6%	61.6%	63.9%	52.6%
不良債権比率	3%台	6.74%	---	3%台
GR連結 自己資本比率	8%台半ば	7.75%	6.7%	7.5%

【前提】 （短期金利）ゼロ金利政策が維持され、横這い圏での推移
 （長期金利）下期に+10BP程度の上昇

ご参考資料

ご参考（りそなの内部改革の具体事例）

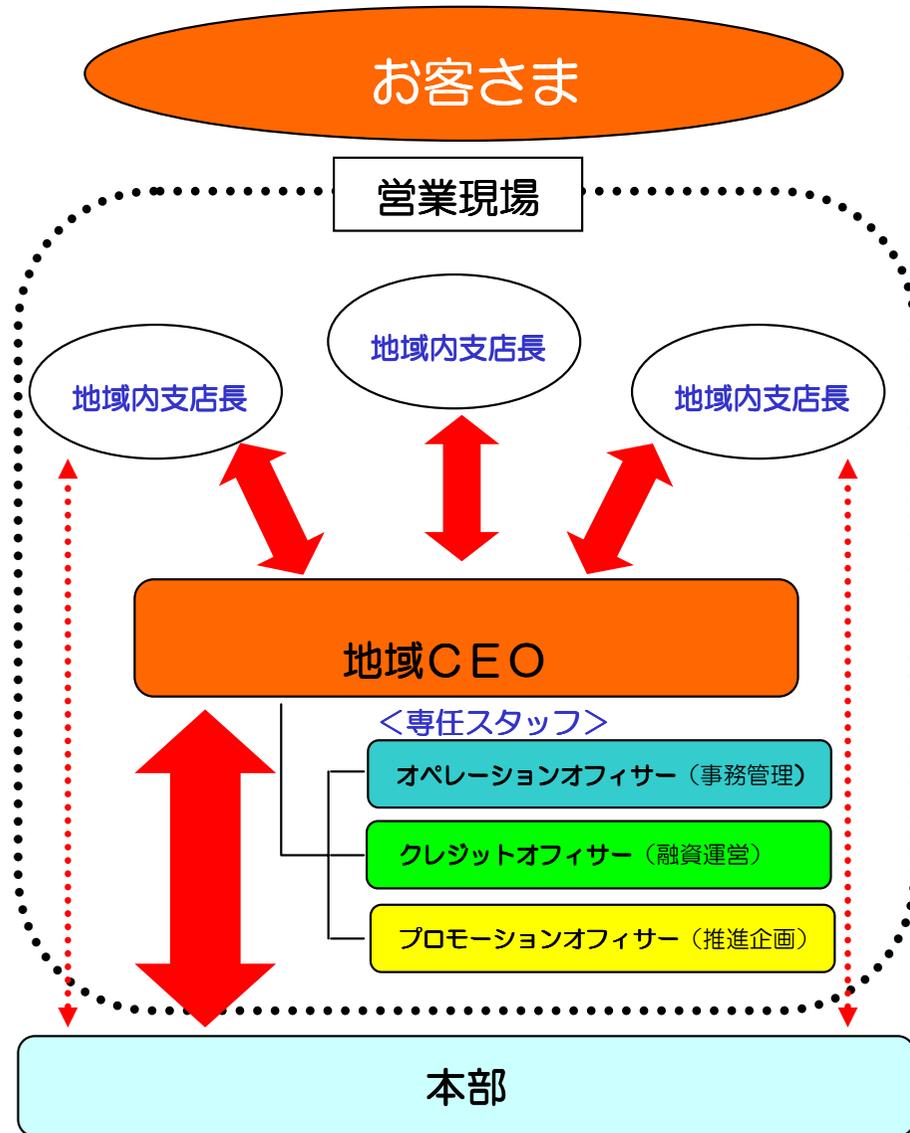
課題	対応方針	主要な取り組みの内容
<p>ガバナンス、 コンプライアンス 強化</p>	<p>適切な経営管理 機能と牽制機能 の発揮</p> <p>経営層の若返り</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 執行役への若手抜擢 <15/10> りそなホールディングス、りそな銀行で、執行役ポストに若手を抜擢する役員異動を実施 ■ 役員評価制度の導入 <15/10> ■ 内部調査委員会による調査報告 <15/11> ■ コンプライアンス・ホットライン制度の拡充 <15/12> ■ りそなホールディングスおよびりそな銀行の役員報酬制度見直し <16/3> <ul style="list-style-type: none"> － 業績連動型報酬制度の導入 － 役員退職慰労金制度の廃止
<p>組織風土改革</p>	<p>お客様重視の姿勢を 徹底</p> <p>収益マインドの 向上</p> <p>変革に挑戦する 風土の確立</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 本部組織の簡素化 <15/10> ■ 「頭取」・「行員」呼称の廃止 <15/10> ■ 支店長・子会社社長等の社内公募 <ol style="list-style-type: none"> 1) りそな銀行、埼玉りそな銀行で、計8名の支店長を社内公募により登用<15/10> 2) りそなキャピタルの社長等を社内公募により登用<15/10> 3) 社内公募により地域CEO3名の登用を決定<16/3> ■ りそなグループ経営理念、りそなグループ行動宣言（りそなWAY）、りそなグループ行動指針（りそなSTANDARD）を制定 ■ 新たな人事運営 りそな銀行、埼玉りそな銀行において、16/7より徹底した成果主義、現場主義に基づく新たな人事運営を導入予定 ■ 社外人材の登用 <ol style="list-style-type: none"> 1) 地域CEOについて、異業種経験者等の社外人材を登用 2) 幹部人材を社外より登用 ■ 17年度新卒採用の見送りを決定

ご参考（店頭改革、商品・サービス改革の具体事例）

分野	主要な取り組みの内容
商品・サービス	<ul style="list-style-type: none">■ 新型ビジネスローンの取扱い開始＜15/11 埼玉りそな銀行、16/1 りそな銀行＞ りそな銀行「スーパー・リテール」累計実行額 約250億円（4月末までの3カ月間の実績）■ お客様の「待ち時間ゼロ」を目指す取組み ＜16/1＞ 待ち時間短縮の実績：りそな銀行全店平均待ち時間 15/12月 4.0分、16/3月 1.4分）■ 手数料の改訂を発表 ＜16/2＞■ 通帳不発行型の特典付総合口座「TIMO」（ティモ）の取扱い開始 ＜16/3 りそな銀行、埼玉りそな銀行＞■ 16/4より、りそな銀行、埼玉りそな銀行において15:00～17:00の平日窓口営業を開始
チャンネル	<ul style="list-style-type: none">■ 中小企業サポートセンター、住宅ローンセンター等の専門チャンネルを拡充 （15年度下期の増設件数（GR合算）：中小企業サポートセンター24カ所、住宅ローンセンター5カ所）■ 軽量化店舗の展開 従来型店舗と比較して運営コストを大幅に抑えつつ、基本的な銀行機能を備えた有人軽量化店舗（りそなパーソナルステーション）の展開を開始（りそな銀行） － 大阪地区3カ店：南茨木、和泉中央（16/2オープン）、岸辺（16/5オープン） － 首都圏3カ店：新高円寺（16/3オープン）、南阿佐谷、自由が丘（16/4オープン）■ パイロット店舗において新たな発想による店舗運営の試行を開始 ＜16/2～ りそな銀行＞ 試行事例：スタンディング・オペレーションの実施、総合受付カウンターの設置等 パイロット店舗：首都圏3カ店・関西圏3カ店の計6カ店
運営体制	<ul style="list-style-type: none">■ 部店長与信権限の拡大＜15/11～＞ 貸出に係る部店長の権限を拡大（りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行）■ 「学生アルバイト採用」の試行開始 ＜16/1月 りそな銀行＞■ 地域の責任者に権限と責任を大幅に譲渡することにより、地域特性に応じた施策の実施、顧客ニーズへのスピード感ある対応を実現するため、営業店の地域運営を開始。 － りそな銀行：16/4より、全国30エリアに再編成のうえ展開 － 埼玉りそな銀行：16/4より、県内4エリアに再編成のうえ展開

ご参考（地域運営体制）

全面展開後の地域運営体制と権限委譲の考え方



【業務ごとの地域CEOの権限の考え方】

業務	地域CEO	本部
人事	地域内人事	地域間人事 制度管理・サポート
与信	支店長権限を越える 一定範囲の案件取扱	与信業務全般の統括 信用リスク統合管理 大口先審査
店舗	地域の視点からの チャネル再構築	全体店舗戦略 地域戦略のサポート
営業推進	地域の営業推進企画 ・運営	地域の営業推進策実現 のサポート
事務管理	効率運営の観点から の地域内事務管理	全体事務管理 地域内合理化サポート

【地域CEOの評価】

項目	内容
定量評価	税引前当期利益、 ROAベースの評価導入
定性評価	評価委員会設置、360度評価
任期	原則3年程度

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。
