

各位

株式会社りそなホールディングス

「スーパー・リージョナル戦略」の策定について

りそなホールディングスは、不良債権問題等の財務上の課題を決着させるとともに、収益力を強化し、地域金融機関の連合体として確固たる体制を確立するためのグループの中期的戦略「スーパー・リージョナル戦略」を策定いたしましたのでお知らせいたします。

戦略の骨子は以下のとおりです。(詳細は別紙をご覧ください。)

1. 不良債権問題等との訣別

- オフバランス化の加速、今後のオフバランス化に向けた引当の強化
- 「中小企業等再生会社」の設立による企業再生への取組み

2. 資本増強

3. 収益力の強化

- 合理化の徹底、貸出の拡大(地域金融の円滑化)
- 戦略子会社の育成
- シナジー効果の発揮等

上記の施策を通じ 19/3 期には業務純益 5,000 億円(傘下銀行合算)体制を確立してまいります。

【傘下銀行合算収益計画】

		19/3 期計画		18/3 期計画 (ご参考)
		14/3 期比		
業務粗利益	8,001	9,000	+ 1,000	8,927
経費	4,773	4,000	800	4,487
業務純益	3,228	5,000	+ 1,800	4,440

* 業務純益は、一般貸倒引当金繰入前

* 18/3 期計画は「健全化計画」

4. 地域金融機関の連合体としての確固たる体制の確立

- 大阪りそな銀行、奈良りそな銀行の設立
- その他の金融機関の参画に向けて

5. 今期の配当について

「スーパー・リージョナル戦略」

1. 不良債権問題等との訣別

オフバランス化の加速

大和銀行およびあさひ銀行は、今期中に1兆2,000億円のオフバランス化を実施し、破綻懸念先以下債権を半減させます。

【破綻懸念先以下債権残高（大和、あさひ合算）】

14/3 期末残高	⇒	今期中のオフバランス化 (計画)	⇒	15/3 期末残高 (見込み)
18,457 億円		約 12,000 億円		約 8,700 億円

今後のオフバランス化に向けた引当の強化

「金融再生プログラム」の具体化を踏まえて引当等を強化し、来期以降の最終処理に向けた財務上の手当てを実質的に終了させます。

「中小企業等再生会社」の設立

不良債権の削減を図るとともに、地域経済への貢献を目指すため、中小企業等の再生に集中的に取り組む「中小企業等再生会社」の設立を検討しております。

なお、一部報道にあった大阪府の中小企業再生支援制度が実現する場合には、上記「中小企業等再生会社」が「地方版再生機構」としての役割を果たすことができるよう、同制度を積極的に活用する方向で、大阪府と協議を進めてまいります。

株式含み損の処理

保有株式の含み損についても、本年3月に大和銀行とあさひ銀行を「りそな銀行」と「埼玉りそな銀行」に再編する際、合併差益等を活用した処理を行い、今後の残高圧縮を進め易くいたします。

2. 資本増強

株価の低迷、不良債権処理の加速の中で、後述する積極的な貸出運営を安定的に行えるよう、今年度中に優先出資証券を中心として、1,000億円程度の資本増強を実施いたします。

さらに、来年度以降につきましても、様々な形態での資本増強の検討を進めてまいります。

3. 収益力の強化

以下の施策の実施により、19/3期には業務純益5,000億円（傘下銀行合算）体制を確立してまいります。

合理化の徹底

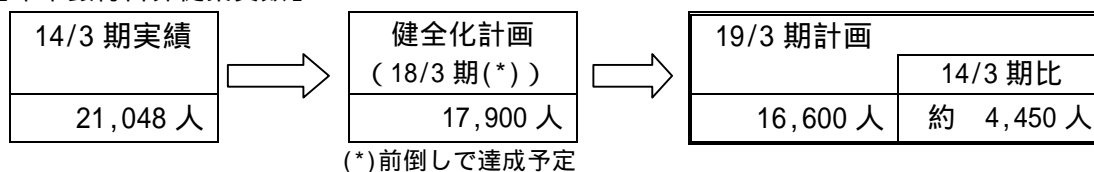
ブランチ・イン・ブランチ(*)の実施等により「健全化計画」に織込んでいる店舗統廃合や本部機能の集約ならびにそれに伴う人員の削減を極力前倒しで進めていくとともに、新たに以下の合理化策を実施してまいります。

(*)システム統合の状況にかかわらず、実質的に店舗の統合を進めるもの。

人件費の削減

- ・営業店体制の見直し、当社への本部組織の集約等により、19/3期までの人員削減を健全化計画比1,300人上積みいたします。
- (なお、更なる人員削減にあたっては、早期転職支援制度も活用いたします。)

【傘下銀行合算従業員数】



- ・退職金・年金制度につきましても、15年3月に、キャッシュバランスプランや退職金前払い制度といった新たな仕組みを採用するとともに、役割と成果を重視した新制度を導入します。また、同時に年金給付水準の引き下げを行うことにより退職給付債務を約400億円圧縮し、退職給付費用についても年間約20億円削減いたします。
- ・業績を踏まえ、幹部層の賞与水準の引下げを検討するとともに、担い手の変革に取り組むことで、人件費構造の変革を図ります。また、併せて若手登用を積極的に行い、合理化を進める中であっても、組織活力の維持向上を図ります。

【傘下銀行の賞与水準引下げ実績】

大和銀行	(H10年度下期以降)	30%引下げ
	(H13年度下期以降)さらに	20%引下げ
あさひ銀行	(H10年度上期以降)	10%引下げ
	(H13年度下期以降)さらに	26%引下げ

* あさひ銀行では、別途、定例給与10%引下げ(H10年度上期以降)

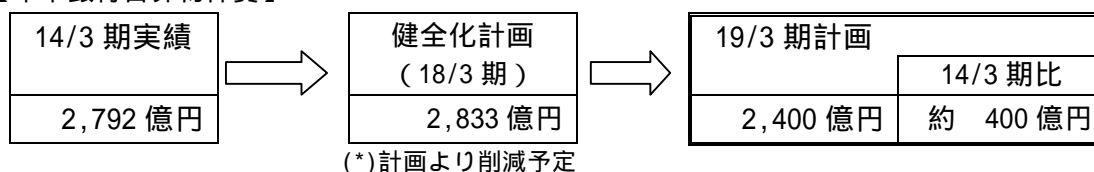
物件費等の削減

- ・後記の戦略子会社の育成とあわせ、関連会社の統廃合やシニアパートの活用等も含めた関連会社の効率化を積極的に進め、これらの会社向け業務委託料の削減を図ってまいります。(関連会社役員についても、「若返り」を含め、抜本的な見直しを図ります。)
- ・システム関連経費についても、システム統合により商品の集約・統一化を進めるこ

とで、削減を図ってまいります。

- ・また、社宅も含め福利厚生施設の整理を進めるほか、その他の物件費の全般的な見直しにより、更なる物件費の削減を図ってまいります。

【傘下銀行合算物件費】



貸出の拡大（地域金融円滑化への貢献）

地域金融機関として、地域の経済活性化に貢献していくため、以下の施策により、中小企業等向け貸出の積極的な増強を図ってまいります。（中小企業等向け貸出比率 80%以上を目指します。）

（中小企業向け貸出を中心とした法人貸出増強）

- ・中小企業向けにオートスコアリングシステムを活用した戦略融資商品を開発するとともに、サポートセンターの活用等によりローコストの推進体制を確立し、マスタートール法人層の資金需要に対しても、迅速かつ積極的にお応えしてまいります。
- ・15年2月に大和銀行において中小企業向け小口融資商品「リテール 48 (West)」の取扱いを開始いたしました。これは、あさひ銀行の「リテール 48」と同一スキームの商品ですが、スコアリングモデルには地域特性を加味した独自モデルを使用しております。今後もグループ各行のノウハウを相互活用しつつ、地域特性を踏まえた商品を投入し、顧客ニーズへのきめ細かい対応を行ってまいります。

（住宅ローンを中心とした個人向け貸出増強）

- ・住宅ローンセンターを更に強化し、住宅ローン年間実行額 1.5 兆円を目指します。
- ・あさひ銀行にて確立されているローン推進ノウハウをグループ各行で共有し、営業推進力、リスク管理体制の強化を図ってまいります。

戦略子会社の育成

当社の収益力の強化・安定化ならびにグループのプラットフォーム機能強化のため、グループ内の子会社のいくつかを「戦略子会社」として、当社の直接の子会社とし、再編・育成してまいります。こうした再編・育成を進めるため、15年2月に戦略事業等を統括する事業企画部を当社内に設置しております。

シナジー効果の発揮等

）グループの連携

- ・「りそな銀行」の設立を契機に、不動産、プライベートバンキング業務等におけるグループ内の連携等を強化し、「健全化計画」に記載しているシナジー効果の早期実現に努めてまいります。
- ・なお、15年2月に奈良銀行がりそな信託銀行の信託代理店となり、りそなグループのすべてのお客様に年金・法人信託に係るトップクラスのサービスを提供できる体制が整いました。

）外資系金融機関との業務提携等

（東亜銀行との業務協力）

- ・中国内に外銀として最大のネットワークを有する東亜銀行（香港）との業務協力により、お取引先の中国進出に際しての支援等、同行のネットワークを活用した金融サービス機能の提供を行ってまいります。

（クレディ・アグリコル・グループとの業務提携）

- ・クレディ・アグリコル・グループとの間で、これまでの資産運用・投資信託分野における業務提携に加えて、プライベートバンキング分野においても新たに業務提携を行う方向で検討を進めております。

4．地域金融機関の連合体としての確固たる体制の確立

大阪りそな銀行、奈良りそな銀行の設立

16年度以降にりそな銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行の間で再編を実施し、「大阪りそな銀行」、「奈良りそな銀行」を設置することとしておりましたが、現在、以下の方針で検討を進めております。

（奈良りそな銀行）

- ・「奈良りそな銀行」については、16年度中を目途に、りそな銀行、奈良銀行、近畿大阪銀行の奈良県内の全営業を承継する形で設立いたします。
- ・なお、同行では、奈良県のマーケット特性を踏まえ、中小企業向け取引および住宅ローンをはじめとした個人分野に軸足を置いた営業活動を展開してまいります。

（大阪りそな銀行）

- ・「大阪りそな銀行」につきましても、17年度中に埼玉りそな銀行や奈良りそな銀行と同様の形態で設立する方向で検討を行っております。

その他の金融機関の参画に向けて

スーパー・リージョナル・バンク構想の着実な進展に向けて、今後とも、他の地域金融機関の参画を展望してまいります。

5. 今期の配当について

決算見込みを踏まえ、今期の普通株の配当については、遺憾ながら見送る予定にしております。

尚、当社ならびに傘下銀行の役員については、報酬カット等によりその責任の明確化を図ります。

以 上