

平成 15 年 10 月 10 日

各 位

株式会社りそなホールディングス
株式会社近畿大阪銀行

近畿大阪銀行の「経営改善計画」について

りそなグループの近畿大阪銀行（社長 原邦継）は、平成 15 年 9 月中間期決算において、不良債権や関連会社・親密先の早期処理、繰延税金資産の減額等に加え、将来分を含めたリスクファクターを徹底的に排除・極小化することにより、大幅な赤字となる見込みとなりました。かかる事態に至り、お客様をはじめとした関係者の皆様に多大なご心配をおかけしましたことをお詫び申し上げます。

これを踏まえ、親会社であるりそなホールディングス（社長 川田憲治）は、銀行法等の趣旨、経済合理性の観点から、様々な選択肢について十分な検討を行ない、近畿大阪銀行の増資引受を実施することといたしました。これにより、近畿大阪銀行の連結自己資本比率は、7%台前半となる見込みです。

近畿大阪銀行は、従来以上に、顧客重視の姿勢を徹底し、役職員一丸となって、新たに策定した以下の「経営改善計画」を確実に実行していくことで、皆様のご期待に応えてまいります。

記

1. 基本計数目標

「収益性」・「健全性」・「効率性」のそれぞれの目標項目について、18 年 3 月期（末）までに、以下の計数目標の達成を目指します。

< 基本計数目標 >

	目標項目	15/3期(末)	18/3期(末)	増減
収益性目標	実勢業務純益	292億円	397億円	105億円
	経費	636億円	393億円	243億円
健全性目標	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	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支店

2. 業績のV字回復に向けた取組方針

業績のV字回復に向けた取組方針は、以下のとおりです。

(1) 「顧客重視」を基軸とした経営の徹底による「金融サービス業」への進化

サービス業の原点に立ち戻り、経営の軸として「顧客重視」の姿勢をあらためて徹底することで銀行業から「金融サービス業」への進化を目指し、お客様のよきパートナーとなるよう努めます。

(2) 「企業価値の極大化」に向けた経営改善への取組み強化

「企業価値の極大化」に向けて、経営のあらゆる面での改革を加速し、更なる合理化を進めるとともに、よりよい商品・サービスの提供に努めることで、不安定な経済環境にあっても、将来にわたって安定的に収益を確保し得る経営体質の確立を目指します。

3. 経営改善施策

経営改善計画における経営改善施策の概要は以下のとおりです。

< 経営改善施策 >

- (1) 多面的な収益力強化への取組み
- (2) ローコストオペレーションの徹底に向けた取組み
- (3) リスク管理強化への取組み
- (4) 中小企業金融の再生に向けた取組み

(1) 多面的な収益力強化への取組み

中小企業・個人向け貸出の増強

- ・貸出金の約 93%を占める中小企業・個人をコア・マーケットと位置付け、推進体制の強化や商品ラインナップの充実、証券化商品等の新たな金融手法への取組みを行っていきます。
- ・住宅ローン等の個人ローンを中心に貸出残高の増強を図ります。

< 住宅ローン残高 >

15/3 末	⇒	18/3 末	(増減)
9,203 億円		1兆709 億円	+1,506 億円

- ・中小企業向けを中心とする事業性貸出については、不良債権の抜本処理に伴う残高減少や足元の経済環境を踏まえ、保守的な残高計画としております。

適正なプライシングによる貸出金利鞘の改善

- ・信用リスクのみならず、事務コスト、取引振りを加味して設定する貸出目標金利に基づくプライシングを徹底することで、貸出金利鞘の改善を図ります。

役務取引等利益の増強

- ・地銀トップ水準の販売実績を持つ投資信託については、引き続き、積極的な推進を行い、手数料収入の増強を図ります。

(2) ローコストオペレーションの徹底に向けた取組み

営業体制の見直し

- ・現在試行しているエリア運営体制を本格導入し、営業店を 28 エリアに集約して営業情報の蓄積と共有化を図り、エリア内における各営業店の機能を明確化していきます。
- ・リテール営業部門における顧客層別の役割分担の見直しや、渉外人員の配置見直しにより、効率的な営業体制を構築していきます。

更なる合理化の推進による経費構造の改善

- ・従業員数の 3 割削減や行員処遇の見直し等により、人件費を約 45%削減します。

<従業員数>

15/3 末	⇒	18/3 末	(増減)
3,466 人		2,450 人	1,016 人

<人件費>

15/3 期	⇒	18/3 期	(増減)
267 億円		145 億円	122 億円

- ・支店数の 3 割削減や本部組織のスリム化を実施するとともに、リースバック店舗の買戻しによる不動産経費削減や業務委託費等の削減により、物件費を約 35%削減します。

<支店数>

15/3 末	⇒	18/3 末	(増減)
153 支店		110 支店	43 支店

<物件費>

15/3 期	⇒	18/3 期	(増減)
337 億円		221 億円	116 億円

- ・子会社・関連会社についても、グループ内の重複機能の集約・効率化の観点から、抜本的な整理・統合を行う予定です。

(3) リスク管理の強化

経営の健全性維持・向上の観点から、リスク管理を経営の重要課題と位置付け、引き続き、その高度化に努めます。

特に、信用リスクについては、これまでの多額の不良債権処理により、財務基盤が大きく傷ついたことの反省を踏まえ、管理体制の高度化を進めます。

統合リスク管理への取組み

- ・15年4月より、グループ共通で統合リスク管理を試行的に導入しており、今後の本格実施に向けて、体制整備・インフラ整備を進め、リスク額を業務純益範囲内に抑制することを目指します。

グループリスク管理方針等に基づく管理強化

- ・グループリスク管理方針等に基づき、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、事務リスク、オペレーショナルリスク、システムリスク、法務リスク、レピュテーションリスクといった各リスクカテゴリー別に管理強化を図ります。

信用リスク管理の強化

イ．個別与信管理の厳正化

- ・個別与信判断の厳正化と審査能力の向上を図るため、外部研修への人材派遣、行内留学制度の活用、本部による営業店指導強化等を実施します。
- ・15年6月に大口与信先・重点管理先の状況把握、個別信用リスクの適切な判断に資するため、「融資協議会」を設置し、取引方針や個別案件の協議を行うとともに、定例的なモニタリングにより債務者の状況把握に努めるとともに、対応方針・アクションプランを明確化することで、早期に劣化防止、正常化支援、回収・保全強化等を図ります。

ロ．与信ポートフォリオ管理の徹底

- ・業種別ガイドラインの対象業種の拡充や、信用リスクデータベースの整備を進めます。
- ・信用リスク委員会において、信用リスク定量化をベースとして、バランスの取れた業種ポートフォリオの構築を協議するとともに、信用リスク限度枠状況や償却・引当状況のモニタリングを実施し、適正な管理を行います。

ハ．不良債権新規発生防止、管理回収体制の強化

- ・外部専門機関との連携強化やグループ内機能の活用により、融資部内に設置している企業再建支援チームを軸に、再生可能と判断される取引先に対する再生支援を行うことで、地域経済活性化へ貢献しつつ、不良債権の新規発生防止を図ります。
- ・要管理先以下の大口先については本部直轄管理とすることで、対応の迅速化を図り、再生見込みのある取引先については企業再建支援チームとの連携により再生支援・管理強化を図るほか、不良債権の早期処理も進めていきます。

市場リスク管理の強化

- ・上場株等については、引き続き持ち合い解消を進め、18年3月末に130億円程度とし、15/3末比1/4まで圧縮します。

<上場株等残高>

15/3 末	⇒	18/3 末	(増減)
537 億円		134 億円	403 億円

- ・債券については、金利変動リスクに留意し、適切なリスクコントロールを行います。

(4) 中小企業金融の再生に向けた取組み

- ・既に公表済みの「リレーションシップバンキングの機能強化計画」に基づき、地域金融機関の基本的な使命である地元中小企業等への円滑な資金供給はもちろん、再生に向けた取組みを強化していきます。
- ・企業の成長段階に応じた経営ニーズに最適なサポートを行えるよう、創業・新事業支援機能、コンサルティング・ビジネスマッチング機能、企業再生機能、新しい企業金融に積極的に取り組んでまいります。

<主な施策>

創業・新事業支援機能等の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・地銀協主催の研修等への人材継続派遣 ・産業クラスターサポート金融会議等を通じた創業・新事業ニーズの収集 ・公的金融機関との情報共有、協調融資等連携強化 ・中小企業支援センターの活用による経営情報・支援機能の提供
取引先企業への経営相談・支援機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先総合支援サイト「e-あきないNET(注)」の充実 ・りそな総合研究所の活用によるコンサルティング機能提供 ・法人渉外トレーナー制度の導入による企業支援スキル向上
早期事業再生に向けた取組み強化	<ul style="list-style-type: none"> ・産業再生機構や企業再生ファンド等の活用 ・デット・エクイティ・スワップ、DIPファイナンスの活用
新しい中小企業金融への取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・証券化商品への積極的な取組み

(注) インターネットを活用し、各種情報提供の基本サービスとビジネスマッチングの場を提供する提携サービス

以 上

(ご参考) 収益計画の概要

(単位: 億円)

	15/3期	16/3期		17/3期	18/3期	15/3期 - 18/3期 増減	
	実績	上期 見込	下期 計画	計画	計画		
業務粗利益	929	508	362	870	774	790	138
資金利益	808	361	335	696	715	733	75
役務取引等利益	39	25	24	49	49	48	9
その他業務利益	81	122	2	124	9	9	72
国債等関係損益	75	119	0	119	4	4	71
経費 ()	636	282	261	543	424	393	243
人件費 ()	267	107	95	202	150	145	122
物件費 ()	337	160	150	310	246	221	116
税金 ()	32	15	16	31	28	27	5
一般貸倒引当金繰入 ()	264	239	0	239	0	0	264
業務純益	29	12	101	89	350	397	368
実勢業務純益	292	226	101	327	350	397	105
コア業務純益	216	107	101	208	346	393	177
不良債権処理額 ()	692	2,054	60	2,114	130	130	562
株式関係損益	65	115	0	115	0	0	65
株式等償却 ()	71	127	0	127	0	0	71
その他臨時損益	137	53	12	65	26	25	162
経常利益	592	2,234	29	2,205	194	242	834
特別損益	11	182	5	177	6	12	23
法人税等調整額等 ()	24	673	0	673	4	4	20
当期利益	606	3,089	33	3,056	184	226	832
OHR (%)	68.52	55.39	72.16	61.58	54.81	49.73	18.79
従業員数 (人)	3,466	3,346	2,700	2,700	2,500	2,450	1,016
支店数 (店舗)	153	141	123	123	110	110	43

実勢業務純益

徹底した合理化によって、243億円の経費削減を実施し、抜本処理に伴う資金利益の減少をカバーし、実勢業務純益を105億円増加させる。

経費

15/3期比 243億円の削減を実現する。

(うち人件費 122億円) 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

(うち物件費 116億円) 店舗統廃合、不動産経費・業務委託料・事務・システム費用等の削減

不良債権処理

16/3期の抜本処理の実施により、17/3期以降の与信費用は、従前計画の年間220億円から130億円程度に抑制する。

OHR

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。

従業員数

自然退職、転籍促進、転職支援制度等により、1,000名程度(15/3期末比約3割)削減し、2,450人体制とする。

支店数

重複店統廃合を前倒しで実施し、17/3期末までに43支店を廃止、110支店体制とする。