

# 「経営の健全化のための計画」の概要

～サービス業への進化をめざして～

平成 16 年 11 月 18 日  
りそなホールディングス  
りそな銀行

## 【今回の「経営の健全化のための計画」の位置づけ】

集中再生期間（～17年3月末）においては、公的資金による多額の資本増強を真摯に受け止め、新経営陣の下、不良債権処理などの抜本的な財務改革やリストラ等の内部改革を断行し、金融サービス業への進化に向けた様々な業務施策に挑戦し、あらゆる改革に取り組んでまいりました。

本計画は、集中再生期間におけるこれらの改革を踏まえ、『再生』から『飛躍』に向けた新たなステージにおける計画として位置づけております。

当グループは、将来ビジョンとして「大阪・埼玉・東京を中心とする地域・お客さまから最も支持されるコミュニティ・バンク・グループ」を目指し、「地域とサービスを軸にしたお客さま発・地域発の運営」、「サービスの質とローコスト運営による生産性の徹底追求」、「サービスカルチャーへの転換」を今後の中期的な経営戦略としてまいります。

本計画は、20年3月までを計画期間として、19年3月末までを「リストラから営業力強化へ」、20年3月期以降を「企業価値の最大化」への挑戦を計画コンセプトに掲げ、収益力の向上を実現してまいります。

## 1. 経営合理化のための方策等

### (1) 今後の経営戦略

本計画期間においては、中期的な経営戦略ならびに計画コンセプトに基づき、「地域を軸とした運営体制の強化」、「サービス業への更なる進化」、「システム統合による基盤整備」の3つの改革に重点的に取り組んでまいります。

#### ① 地域を軸とした運営体制の強化

##### (グループ連結経営の確立)

「地域特性を踏まえた分社経営」と「連結ベースでの効率的な運営体制」を両立させるべく、りそなホールディングスによるグループガバナンスのもと、複数の傘下銀行がそれぞれに競争しつつ、有機的に繋がるグループ連結経営を確立いたします。

保証、事務代行、債権回収といった子会社等についても、りそなホールディングスによる直接出資形態への変更を原則として実施し、グループ共通プラットフォーム機能としての位置づけを明確化します。

## 【計画の全体像】



## (地域運営の更なる進化)

16年4月より開始している地域運営をグループの組織運営上の基本活動と位置づけ、お客さまとの接点を最重視した運営を更に徹底することを通じ、旧来のいわゆる本部主導の運営から、お客さまに軸足を置いた運営への転換を図り、真に地域社会とともに歩むコミュニティ・バンク・グループの実現に取り組めます。

## ②サービス業への更なる進化

### (意識の改革)

「人」に対するサービスに力点を置き、人と人とのつながりを重視したサービス企業を目指してまいります。その前提として、サービスの原点である「ホスピタリティ」の精神をグループ全体で共有する価値観として浸透させてまいります。

### (金融ディストリビューターへの転身)

自前主義から決別し、業界トップクラス企業等とのアライアンスを展開していくとともに、お客さまが求める商品・サービスを、お客さまが望むときに、望む場所で、しかも望む方法で提供しうる金融ディストリビューターへの転身を図ります。

### (アクセスポイント(お客さま接点)の改革)

営業店はセールスの場としての位置づけをより明確化し、営業力強化とローコスト・オペレーションの両立を図るべく、営業店事務や融資事務、チャネル等の改革に取り組めます。

## ③システム統合による基盤整備

お客さまの利便性向上、競争力強化、システム・事務コストの削減・経営管理の高度化等を目的として、りそな銀行のシステムを統合します。

なお、安全・確実に統合を実現するため、現在慎重に準備を進めており、17年5月から9月にかけて段階的に移行を実施する予定です。

## (2)今後の収益計画

営業力強化による業務粗利益向上を図るため、システム統合や業務プロセス改革、人材強化などの戦略投資を行います。一方で、ローコスト・オペレーションをより徹底し、基本的な業務運営に必要なベースコストの圧縮を図ります。また、与信関連費用の巡航化等により、安定的な黒字経営を定着化させてまいります。

## 【収益計画の主要計数(5行合算)】

単位:億円	17/3期 計画	18/3期 計画	19/3期 計画	20/3期 計画	(ご参考) 21/3期 目標
業務粗利益	6,900	6,660	6,920	7,180	4,000
経費	3,530	3,740	3,640	3,640	3,000
実勢業務純益	3,380	2,920	3,280	3,540	
税前当期利益	3,050	1,940	2,290	2,610	

### ①営業力の強化

収益力向上に向けて営業戦力を強化するため、営業店事務改革、融資事務改革、本部改革等を通じ、事務部門及び本部から営業部門へ人員を再配置するとともに、人材の多様化や育成等により、人材の質的向上に取り組んでまいります。

### ②地域に根ざした商品・サービスへの取り組み

地域に根ざした商品・サービスの提供や、地域の大学や商工会議所との連携の強化を通じて、地域経済の発展に貢献するとともに、収益力の向上を図ってまいります。

### ③強みを活かすビジネス分野への集中

当グループが優位性を持つビジネス分野である「中小企業取引」、「金融商品販売」、「個人ローン」、「不動産」、「企業年金」に経営資源を集中し、資金収益やフィー収益の増強を図ります。

### ④貸出資産の増強および健全化

中小企業向け貸出・個人ローンの増強を図るとともに、リスク・リターンを重視した適正な利鞘の確保や、小口分散化等によるポートフォリオの改善を図ることで、貸出資産の増強および健全化を進めます。また、再生支援専担部署等による財務内容の悪化したお取引先への経営改善支援にも取り組んでまいります。

【本計画期間の計数目標(5行合算)】

項目		17/3期 計画	20/3期 計画
収益力	合算税引前 当期利益	* 1,700 億円程度	2,600 億円程度
生産性	1人当り 業務粗利益	* 約 45 百万円	約 50 百万円
健全性	不良債権比率	3%台	3%程度

\*特殊要因を除いた実力ベース

(3) 経営合理化計画の概要

①経費

16年3月期においては、将来にわたるリスクファクターの抜本的排除とあわせて、早期退職支援制度の導入等による大胆なリストラを実施いたしました。

本計画期間においては、ローコスト・オペレーションによる生産性の徹底追求を引き続き進めていくなかで、営業店事務改革等による間接部門から営業部門への人員の再配置やパートタイマーの活用等により、営業戦力の充実を図ります。あわせて、営業戦力の質的強化や、チャンネル改革、システム統合等の収益力向上を支える戦略投資を行なうことで、収益力の向上を通じ、生産性の向上を実現してまいります。

【OHR】

	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期
グループ	61.56%	51.08%	56.15%	52.60%	50.69%
りそな銀行	61.67%	47.20%	54.34%	50.21%	47.57%

\*グループは傘下銀行5行の合算。

【人件費+物件費】

単位：億円	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期
グループ	3,910	3,310	3,520	3,420	3,420
りそな銀行	2,594	2,100	2,300	2,220	2,205

\*グループはりそなホールディングスおよび傘下銀行5行の合算。以下同じ。

【人件費】

単位：億円	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期
グループ	1,255	1,108	1,238	1,228	1,228
りそな銀行	775	660	740	720	715

【従業員数】

単位：人	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期
グループ	16,089	14,890	14,870	14,611	14,196
りそな銀行	10,365	9,404	9,419	9,200	8,850

【物件費】

単位：億円	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期
グループ	2,655	2,202	2,282	2,192	2,192
りそな銀行	1,819	1,440	1,560	1,500	1,490

【物件費(除く機械化関連費用)】

単位：億円	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期
グループ	1,724	1,543	1,539	1,515	1,524
りそな銀行	1,133	1,026	1,032	1,019	1,024

②傘下銀行および子会社・関連会社の収益等の動向

イ. 傘下銀行の再編

りそな再生を次なるステージに飛躍させていくための喫緊の課題は、地域やお客さまとの信頼関係の再構築、サービス業への進化等を通じた収益力の向上であり、本計画期間中においては、多大な内向きのエネルギーを必要とする大規模な再編を回避し、個社の強化に取り組むことで、グループ企業価値の最大化に努めてまいります。

奈良銀行については、りそな銀行の「地域運営」の枠組みに融合させることで、地域密着路線を継承しつつ、お客さまへのサービスレベルの向上を図り、奈良地域における当グループのプレゼンス向上を目的として、関係当局の認可等を前提に、18年1月を目途にりそな銀行を存続会社とする合併を行う予定です。

りそな信託銀行については、グループ経営における意思決定の迅速化、自由度の確保および連結納税制度下におけるグループ収益の極大化を目指し、17年3月を目途として、りそなホールディングスの完全子会社とする方向で、外部株主との交渉を進めてまいります。

## ロ. 子会社・関連会社の収益の動向等

子会社・関連会社については、将来にわたるリスクファクターの抜本的排除ならびに自前主義との決別という観点から、ゼロベースでの見直しを行ない、整理・再編を進めた結果、約50社から17年3月末には実質11社にまで絞り込みを行なう予定です。

今後は、原則としてりそなホールディングスによる直接出資形態への変更を行ない、経営管理を強化するとともに、単体での収益力向上を目指してまいります。

## 2. 図表1 ダイジェスト版

(5行合算ベース：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)

単位：億円	16/3期 実績	17/3期 計画	18/3期 計画	19/3期 計画	20/3期 計画
業務粗利益	6,727	6,900	6,660	6,920	7,180
経費	4,168	3,530	3,740	3,640	3,640
実勢業務純益(注1)	2,603	3,380	2,920	3,280	3,540
与信関連費用(注2)	13,284	20	760	740	740
株式等関係損益	199	290	0	0	0
経常利益	11,525	3,520	1,960	2,360	2,620
税引前当期利益	13,316	3,050	1,940	2,290	2,610
当期利益	16,927	2,880	1,840	2,190	2,370
OHR(注3)	61.56%	51.08%	56.15%	52.60%	50.69%

(注1) 実勢業務純益は、一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前の業務純益

(注2) 与信関連費用は、一般貸倒引当金繰入額+不良債権処理損失額+信託勘定償却-特別利益内の貸倒引当金戻入額

(注3) OHRは、経費/信託勘定償却前業務粗利益

(りそな銀行)

単位：億円	16/3期 実績	17/3期 計画	18/3期 計画	19/3期 計画	20/3期 計画
業務粗利益	4,450	4,735	4,490	4,710	4,940
経費	2,772	2,240	2,440	2,365	2,350
実勢業務純益(注1)	1,723	2,505	2,050	2,345	2,590
与信関連費用(注2)	10,896	100	580	560	590
株式等関係損益	107	280	0	0	0
経常利益	9,779	2,690	1,315	1,655	1,870
税引前当期利益	11,304	2,210	1,310	1,600	1,870
当期利益	14,157	2,270	1,395	1,710	1,870
OHR(注3)	61.67%	47.20%	54.34%	50.21%	47.57%

(注1) 実勢業務純益は、一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前の業務純益

(注2) 与信関連費用は、一般貸倒引当金繰入額+不良債権処理損失額+信託勘定償却-特別利益内の貸倒引当金戻入額

(注3) OHRは、経費/信託勘定償却前業務粗利益

### 3. 責任ある経営体制の確立のための方策

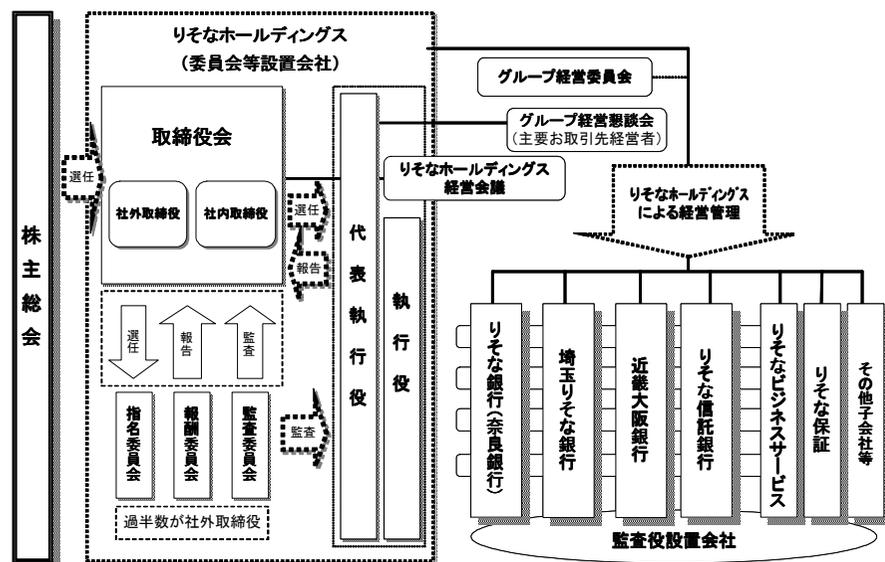
#### (1) ガバナンス体制等

りそなホールディングスおよびりそな銀行は、経営に対する外部からの監視・監督機能強化に向け、グループ外から会長および6名の社外取締役を招聘して、邦銀初となる委員会等設置会社へ移行しました。両社が取締役等の兼務により実質一体運営を行なう本体制は、持続的な黒字経営への体質転換に向け、抜本的財務改革を最優先した集中再生期間においては、非常に有効に機能してまいりました。

飛躍に向けたステージである本計画においては、外部株主からの付託を受ける上場会社であるりそなホールディングスについては、委員会等設置会社形態を継続し、経営の透明性と意思決定スピードの両立を図り、グループ経営管理・監督機能のさらなる強化を目指してまいります。

また、グループ戦略の浸透や一体感の醸成を図るためにグループ経営委員会の役割を見直すとともに、主要お取引企業の経営者とりそなホールディングス経営トップで構成されるグループ経営懇談会も活用し、透明性の高いグループ経営の実現を目指してまいります。

一方、りそなホールディングスの100%子会社である傘下銀行については、監査役設置会社形態に統一することで、グループ全体のガバナンス強化と傘下銀行のガバナンス形態の整合性確保を図り、各傘下銀行による自律的経営を実現してまいります。



#### (2) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

##### ① 経営理念

当グループでは、新経営陣の下で、若手で組成した「りそな再生プロジェクトチーム」の提言等も踏まえ、新たな経営理念を以下のとおり策定いたしました。

りそなグループは、創造性に富んだ金融サービス企業を目指し、

- ・お客さまの信頼に応えます。
- ・変革に挑戦します。
- ・透明な経営に努めます。
- ・地域社会とともに発展します。

##### ② コンプライアンス体制

コンプライアンスを最重視する企業(経営)としての姿勢をさらに従業員に浸透させるべく、「経営理念」等をすべての中心に据えるとともに、コンプライアンス意識を真に浸透させるための仕組みの再構築に取り組んでいます。

- ・明確な経営の価値観に基づくコンプライアンス態勢
- ・継続的な啓発活動による社員全員のコンプライアンス意識の浸透
- ・社員とコンプライアンス統括部署(ひいては経営陣)とのコミュニケーション向上等による自律性を重視した浸透策の実施

#### 4. 配当等により利益の流出が行われなないための方策等

##### (1) 基本的考え方

当グループは、企業価値を向上させるため、財務の一層の健全化と収益力の向上を目指した経営改革に努め、内部留保の着実な積み上げを図ります。

##### (2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当、役員報酬につきましては、抑制的な対応を基本とします。

優先株式については、17年3月期に復配を予定しております。

また、普通株式については、遺憾ながら17年3月期の配当を見送らせて頂く予定です。その後については、毎期の収益状況等も踏まえて、具体的に決定していく方針です。

また、役員報酬については、16年6月に役員退職慰労金制度を廃止するとともに、業績連動報酬制度を導入しており、経営状況や業績等を踏まえた支給を行なっております。なお、利益処分に基づく役員賞与については、支給いたしません。

#### 5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

当グループでは、金融機関としての公共的使命を十分に認識し、健全な企業に対する円滑な資金供給に努めてまいります。

特に、中堅・中小企業向け貸出や個人向けのローン等については、地域経済の発展を支援する観点からも、商品・サービスの開発・改善や中小企業サポートセンター拡充等推進体制の強化、外部機関とのアライアンス展開等に取り組み、積極的な信用供与の拡大に努めてまいります。

#### 6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

##### (1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

当グループは、公的資金31,280億円について、その重みを真摯に受け止め、国が早期に公的資金を回収できるようあらゆる方策に取組み、収益力の向上を通じて、企業価値の増大、剰余金の積み増しに努めてまいります。

本計画期間においては、「リストラから営業力強化へ」という計画コンセプトのもと、収益力向上の着実な実現に努めてまいります。また、劣後ローン(3,000億円)について、自己資本の状況、調達環境等を踏まえ、具体的な返済の時期等の検討を進めてまいります。

##### (2) 剰余金の推移

当グループは、本計画の確実な履行等を通じ、21年3月期までには、早期健全化法に基づく優先株式(8,680億円)の注入額に見合う額を上回る10,633億円を確保した上で、預金保険法に基づく公的資金(19,600億円)を早期に償還する観点から、今後一層の収益力の向上等に努め剰余金を積み増してまいります。

(億円)

	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期
剰余金残高	2,943	4,513	6,433	8,533	10,633

(注1) 剰余金残高は、HD・傘下銀行合算の残高を記載しております。

(注2) 傘下銀行の業績は、20/3期以降横ばいとして計算しております。

## 【公的資金の概要】

### 普通株式（預金保険法）

種類	普通株式
発行総額	2,964 億円
発行株式数	5,700 百万株
発行価額	52 円

※りそな銀行の発行価額を株式交換比率で除して算出される1株当たりの価額を記載(以下同じ)

### 議決権付優先株式（預金保険法）

名称	第1種第一回 優先株式	第2種第一回 優先株式	第3種第一回 優先株式
発行総額	5,500 億円	5,636 億円	5,500 億円
発行株式数	2,750 百万株	2,818 百万株	2,750 百万株
発行価額	200 円	200 円	200 円
配当金(年間)	変動	変動	変動
配当利回り	1 年円 Libor+0.5%	1 年円 Libor+0.5%	1 年円 Libor+0.5%
議決権	無制限	無制限	無制限

### 優先株式（早期健全化法）

名称	乙種第一回 優先株式	丙種第一回 優先株式	戊種第一回 優先株式	己種第一回 優先株式
発行総額	4,080 億円	600 億円	3,000 億円	1,000 億円
発行株式数	680 百万株	120 百万株	240 百万株	80 百万株
発行価額	600 円	500 円	1,250 円	1,250 円
配当金(年間)	6 円 36 銭	6 円 80 銭	14 円 38 銭	18 円 50 銭
配当利回り	1.06%	1.36%	1.15%	1.48%
一斉転換日	平成 21 年 4 月 1 日	平成 27 年 4 月 1 日	平成 21 年 12 月 1 日	平成 26 年 12 月 1 日
当初発行会社 及び名称	大和銀行 乙種第一回 優先株式	近畿大阪銀行 第一回 優先株式	あさひ銀行 第1回第2種 優先株式	あさひ銀行 第2回第2種 優先株式

### 劣後特約付借入（金融機能安定化法・早期健全化法）

金額	1,000 億円	1,000 億円	1,000 億円
利率	当初 LIBOR+2.7% 20/7 月以降 LIBOR+3.95%	当初 LIBOR+1.0% 15/4 月以降 LIBOR+2.5%	当初 LIBOR+1.04% 21/4 月以降 LIBOR+2.54%
償還日	永久	永久	永久
コール条項	平成 15 年 3 月 30 日 以降	平成 15 年 4 月 1 日 以降	平成 21 年 3 月 31 日 以降
当初借入会社	大和銀行	あさひ銀行	あさひ銀行
根拠法	金融機能安定化法	金融機能安定化法	早期健全化法

## 7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

15 年 9 月中間期を中心とする財務改革の断行等により、将来にむけたリスクファクターの抜本的な排除を実現しておりますが、今後とも、リスクファクターの増大を防止するべく、貸出債権や保有株式等のリスク資産を適切にコントロールするための管理体制を強化し、リスクに見合った適正なリターンを追及していくことで、収益体質をより一層強化してまいります。

以 上