

# 「経営の健全化のための計画」の概要

～りそな再生のための集中再生期間における計画～

平成 15 年 11 月  
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】

ステージ	目的	意味
15年9月期 中間決算	「りそな再生」に向けた 抜本的財務改革の断行 (内在するリスクファクターの払拭)	再生に向けた スタートラインの確認

「抜本的な財務改革の断行」「りそなの内部改革」「勘定分離の実施」

15年11月

今回の 「健全化計画」	りそなの集中再生	飛躍に向けた 基盤整備
----------------	----------	----------------

「持続的な黒字経営への体質転換」、「透明性の高いスピード感ある経営の実現」、  
「銀行業から金融サービス業への進化」に向けた取組み

- ・「量の拡大」から「質の向上」への運営転換 ・ローコスト・オペレーションの実現
- ・首都圏・関西圏の中堅・中小企業、個人分野への更なる経営資源集中

17年3月

次期 「経営健全化計画」	新たな収益モデルの展開 (17年4月～)	さらなる 高収益体質へ
-----------------	-------------------------	----------------

新たな収益モデルの展開(16年9月中間決算発表時を目的)

1. 経営合理化のための方策等

(1) 経営戦略等

当グループは、多額の公的資金注入を受けることとなった事実とその重みをしっかりと受け止め、新たな金融グループとして生まれ変わるため、17年3月末までを「集中再生期間」と位置づけ、以下のとおり、「3つの経営の姿」を具現化していきたいと考えております。

「持続的な黒字経営への体質転換」

- ・企業価値最大化に向けた第一歩として、不安定な事業環境下においても確実に最終利益を計上できる収益体質を構築します。

こうした取組みとして、内在するリスクファクターを徹底的に圧縮するとともに、「量の拡大」から「質の向上」に軸足を置く経営への転換、ローコスト・オペレーションの実現を目指してまいります。

「透明性の高いスピード感ある経営の実現」

- ・内向きで一人よがりの経営から脱却し、お客様・株主の方を向いた透明性の高い健全な経営を目指し、ガバナンスならびに情報開示の強化に取り組めます。

「銀行業から金融サービス業への進化」

- ・サービス業の原点に立ち返り、お客様にとって本当に価値あるサービスを提供できる体制を構築するとともに、「好感度 No.1 銀行」を目指します。

<集中再生期間の計数目標>

(単位：億円)

		グループ		りそな銀行	
		15/3期	17/3期	15/3期	17/3期
リスク・ ファクター 圧縮	不良債権比率	9.32%	3%台	9.98%	3%台
	保有株式残高	13,169	4,000	11,672	3,000
量から質へ の転換・ス リムな体質 作り	実勢業務純益 ROA	0.72%	0.77%	0.69%	0.81%
	中小企業等貸出 比率	79.71%	80%以上	76.56%	78%以上
	経費率(OHR)	59.73%	52%程度	59.33%	50%程度
収益目標	当期利益	7,904	1,600	7,392	1,150

(注)りそな銀行の15/3月期の実勢業務純益ROA、経費率(OHR)、当期利益は、合併前のあさひ銀行の11ヶ月分の計数を合算したものと見なす。

(2) 経営改革の4本柱

既述の経営の姿を実現するため、(1)サービス、(2)収益構造、(3)資産構造、(4)企業風土の4つの改革に取り組めます。

サービスの改革

(顧客利便性の向上)

- ・お客様との接点拡大に向けた有人軽量化店舗の多店舗展開
- ・お客様に満足いただける店舗運営の改革
- ・お客様の利便性向上を目指す営業時間の拡大

(品質の高い商品・サービスの提供)

- ・多様化・高度化するお客様のニーズを的確に捉えるべくCRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)・DBM(データベース・マーケティング)を確立
- ・お客様の声を商品・サービスに反映する仕組みの構築
- ・商品・サービスの拡充を目指す外部機関との連携強化

(商品・サービス提供のスピード・アップ)

- ・意思決定の迅速化等を目指す支店長権限の拡大
- ・組織のフラット化を目指す副支店長ポストの廃止
- ・顧客サービス向上に資する営業店事務の効率化等

収益構造の改革

(量から質への転換)

- ・中小企業向け貸出、ローンに重点を置いた貸出運営
- ・信用リスク・コスト等に見合った適正な利鞘確保の徹底
- ・ストック依存型の収益構造からの転換を目指す手数料収益等の増強

(ローコスト・オペレーションの実現)

- ・人員削減の前倒し(17/3期計画：15/3期比 約 4,000名の削減)
- ・退職給付費用の削減(年間負担額の軽減：約 365億円)
- ・システム関連経費の削減
- ・不動産関連経費、業務委託費等の削減
- ・関連会社の抜本的見直し

資産構造の改革

(りそな銀行における勘定分離)

- ・勘定分離の実施(再生勘定残高：3.6兆円程度)
- ・再生勘定の早期再生等に向けた取組み
- ・パフォーマンス評価の実施

(将来の負担を削減する財務改革)

- ・将来負担の削減を図る「りそな再構築」(緊密者・関連ノンバンクの処理)
- ・企業再生に向けた将来リスクへの引当強化
- ・繰延税金資産圧縮による資本の質的向上
- ・政策投資株式の圧縮

### (今後のリスクファクター増大の防止)

- ・ 統合リスク管理体制の強化 (最大損失を経営耐力の範囲内に、損失予想額を収益の範囲内とする管理の徹底)
- ・ 信用リスク管理体制の強化 (上限金額・業種別・信用格付などシーリングの複線化)

### 企業風土の改革

#### (コンプライアンスの強化)

- ・ 明確な経営の価値観に基づくコンプライアンス態勢の構築
- ・ 啓発活動による社員のコンプライアンス意識の浸透
- ・ コミュニケーションの向上等による社員の自立性を重視した浸透策の実施

#### (社員の意識改革)

- ・ お客様にとって本当に価値あるサービスを提供するため、お客様重視の姿勢を徹底
- ・ グループの持続的な発展を目指すための収益マインドの向上
- ・ 変革に挑戦する風土の確立

#### (グループの業務運営のスピードアップ)

- ・ 「りそな競争力向上委員会」など組織横断的な組織の設置
- ・ 本部組織の大幅な簡素化
- ・ グループ経営体制の整備

#### (再編)

集中再生期間中においては、傘下銀行それぞれの体質強化を優先させることから、グループの再編を一時凍結することといたします。

### (3) 経営合理化計画の概要

15年9月中間期に実施する抜本的財務改革の断行を通じたリスクファクター等の大幅な低減により、後年度の信用コスト負担等については、巡航速度へと移行できる見込みであり、「りそな再生」を財務面から支える基盤整備が完了するものと認識しております。

こうした財務改革をベースに、目指す「持続的な黒字経営への体質転換」をより確かなものとすべく、高コスト体質の抜本的な改善に取り組んでまいります。17年3月期のグループ経費については、以下の施策等の着実な履行を通じ、15年3月期比 約900億円の削減を実現できる見込みです。

#### 人員削減の前倒し

- ・ 従来の健全化計画に織込まれていた19年3月末の人員計画を2年前倒し、17年3月末までに達成。  
(15年3月期比 約4,000名の削減)

#### 退職給付費用の削減

- ・ 公的年金の代行部分の返上による当該不足金の一括処理に加え、残存する会計基準変更時差異についても一括償却を実施。

#### システム関連経費の削減

- ・ 従来の傘下銀行間のシステム統合計画を見直すとともに、IT資産のオフバランス化や業務のアウトソーシング等を実施。

#### 不動産関連経費・業務委託費等の削減

- ・ 不動産関連経費の削減に向けて、分散するグループの本部機能等の東西本社ビルへの集約、関連会社等の整理、寮・社宅の廃止、遊休不動産の早期処分等を実施。

- ・ 業務委託費につきましても、業務運営プロセスの見直しや委託先の変更等も含めた抜本の見直しを実施。

**【OHR】**

単位：%	15/3 期実績	15/9 期見込	16/3 期計画	17/3 期計画
グループ	59.73	63.30	63.90	52%程度
りそな	59.33	64.95	64.68	50%程度

**【人件費 + 物件費】**

単位：億円	15/3 期実績	15/9 期見込	16/3 期計画	17/3 期計画
グループ	4,326	1,996	4,018	約 3,390
うち りそな	1,555	1,317	2,671	約 2,180

**【人件費】**

単位：億円	15/3 期実績	15/9 期見込	16/3 期計画	17/3 期計画
グループ	1,595	658	1,258	約 1,130
うち りそな	517	410	780	約 710

**【従業員数】**

単位：名	15/3 期実績	15/9 期見込	16/3 期計画	17/3 期計画
グループ	19,307	18,906	16,607	約 15,280
うち りそな	12,467	12,261	10,644	約 9,670

**【物件費総額】**

単位：億円	15/3 期実績	15/9 期見込	16/3 期計画	17/3 期計画
グループ	2,730	1,337	2,760	約 2,260
うち りそな	1,037	906	1,891	約 1,470

**【除く機械化関連経費】**

単位：億円	15/3 期実績	15/9 期見込	16/3 期計画	17/3 期計画
グループ	1,927	892	1,796	約 1,550
うち りそな	781	592	1,196	約 1,030

(注) りそな銀行の 15/3 月期の経費率 (OHR) は、合併前のあさひ銀行の 11 ヶ月分の計数を合算したもの

(注) りそな銀行の 15/3 月期の人件費・物件費は合併前のあさひ銀行の 11 ヶ月分の計数を含まない

**子会社・関連会社**

平成 15 年 3 月末現在、当社グループは国内に 50 社の子会社・関連会社を有しております。

「りそな再生」に向け、子会社・関連会社については、リスクファクターの徹底排除ならびに自前主義からの訣別という観点から、ゼロベースで見直し、原則として整理・再編するという方針に転換いたしました。

こうした基本方針のもと、17 年 3 月末までには、子会社・関連会社数を 15 年 3 月末の約 4 分の 1 程度まで削減する予定です。

## 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)	15/3 月期 実績	15/9 月期 見込み	16/3 月期 計画	17/3 月期 計画
業務粗利益	7,610	3,315	6,664	6,900 程度
経費	4,558	2,120	4,283	3,600 程度
実勢業務純益(注1)	3,073	1,229	2,420	3,300 程度
与信関係費用(注2)	5,103	13,085	13,715	1,150 程度
株式等関係損益	3,121	261	62	0
経常利益	5,063	12,548	11,966	1,700 程度
当期利益	7,904	17,843	17,318	1,600 程度
OHR	59.73%	63.30%	63.90%	52%程度

(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) 与信関係費用は、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

(りそな銀行)

(単位：億円)	15/3 月期 実績	15/9 月期 見込み	16/3 月期 計画	17/3 月期 計画
業務粗利益	2,631	2,123	4,380	4,700 程度
経費	1,626	1,403	2,857	2,300 程度
実勢業務純益(注1)	1,027	757	1,560	2,300 程度
与信関係費用(注2)	2,084	10,648	11,148	900 程度
株式等関係損益	2,010	149	51	0
経常利益	3,164	10,356	9,999	1,100 程度
当期利益	5,830	14,761	14,385	1,150 程度
OHR	61.27%	64.95%	64.68%	50%程度

(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) 与信関係費用は、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

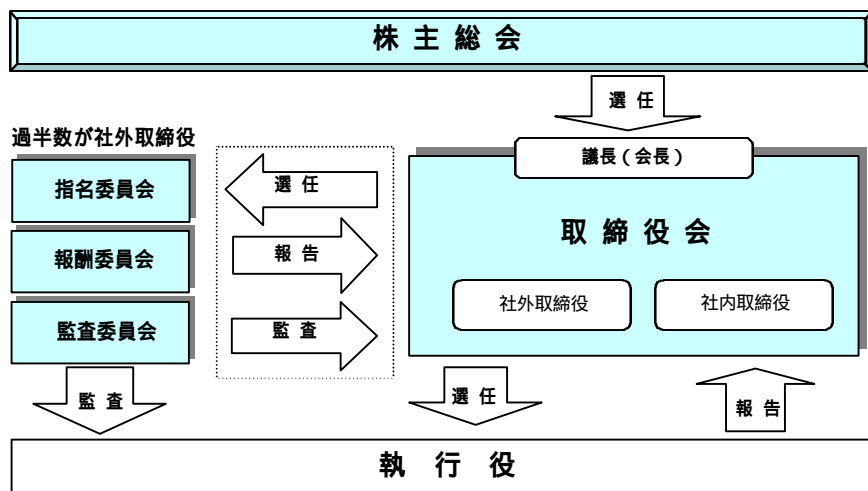
(注3) 15/3 月期実績の計数は、決算ベース(合併前のあさひ1ヶ月分を含まない)

### 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

りそなホールディングスならびにりそな銀行は、経営に対する監視・監督機能を強化するとともに、意思決定のスピードの向上を図るため、本年6月、邦銀初となる委員会等設置会社に移行しております。

#### 【りそなホールディングス並びにりそな銀行のガバナンス体制】



取締役につきましては、会長を含め7名（取締役総数：HD 10名、りそな銀行 11名）をグループ外より招聘しております。

なお、りそな銀行以外のグループ各行についても、運営・組織形態の整合性を図り、グループの一体運営を確保する観点から、16年6月を目途に委員会等設置会社への移行を検討してまいります。

#### (2) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

##### 経営理念の見直し

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。

##### 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」「行動指針」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以下のとおり、取り組んでまいります。

- ・明確な経営の価値観に基づくコンプライアンス態勢の運営
- ・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の向上等による、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かったための方策等

##### (1) 基本的考え方

りそなグループは、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

16年3月期のりそなホールディングスの普通株並びに優先株の配当については大幅な赤字のため、遺憾ながら、見送りとさせていただき予定です。

また、17年3月期も、傘下銀行では黒字を見込んでいるものの、この利益を原資とした配当をりそなホールディングスが受取るのは、翌期となるため、配当原資の確保は困難な見込みです。

なお、その後の配当についても、多額の公的資本増強を踏まえ、また、内部留保の蓄積による財務基盤の安定化を早期に図る観点から、抑制することを基本方針としますが、具体的水準については、毎期の収益状況等も踏まえて、決定してまいります。

この他、利益流出を抑制する施策として、りそなホールディングスおよび各傘下銀行の役員賞与については、支払わないことといたします。

#### 5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

##### (基本的な取組み姿勢)

当グループでは、金融機関としての社会的使命と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、商品性の向上や推進体制の強化等を通じ、積極的に信用供与の拡大に努めてまいります。

なお、本年度上期の中小企業向け貸出の実績につきましては、自己資本比率が大きく低下し、資本増強を受けるに至ったこともあり、十分な営業推進活動ができなかったため、グループ合算で大幅に減少となる見込みですが、下期につきましては、以下の施策等を通じ、積極的に増強を図ってまいります。

##### (組織・体制の見直し)

中小企業向け貸出の増強に向けて、本年10月に中小企業取引の推進支援を行う中小企業事業室を新設しました。さらに、今後、保証協会貸出等の推進専担拠点と位置づける中小企業サポートセンターの増設や機能拡充など推進体制の整備に努めてまいります。

個人向けローンの増強については、10月より住宅ローンセンターの営業時間延長や休日営業を実施したほか、住宅ローンセンターの増設や営業スタッフの増員を予定しており、個人のお客様やお取引業者の利便性向上を図ってまいります。

##### (具体的な方策)

法人向け貸出については、旧来の企業向け融資の慣行等にとらわれない商品・サービスの整備を図っていく予定です。具体的には、代表者個人の保証不要融資の取扱、スコアリング融資の商品性向上、ノンリコースローンの拡充等に向け、現在検討しております。

個人向けローンにつきましては、10月より信託機能を活用したアパート・マンションローンの販売を開始したほか、ノンリコース型アパート・マンションローンや住公証券化支援事業(買取型)による超長期固定金利住宅ローンの取扱いも実施する予定です。



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

**消却、払戻し、償還又は返済についての考え方**

今回の計画は、集中再生期間（17年3月末まで）の計画であり、18年3月期以降の計画は現時点において未定です。

ただし、集中再生期間中は、「持続的な黒字経営への体質転換」のための施策に取り組む一方、新たな収益モデルの構築に向けた様々な挑戦に組み、18年3月期以降は、こうした挑戦の効果も踏まえ、更なる収益力強化を図っていく方針です。

従って、公的資金に係る株式の消却等に対応するための原資確保の計画についても、現時点では未定ですが、今後、株式の買入消却・市中売却等も含めて国が早期に公的資金を回収できるよう、企業価値の増大ならびに剰余金の積増しに努めてまいります。

**【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%
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

### 【今後のリスクファクター増大の防止】

#### 統合リスク管理体制の強化

今後は、リスク対リターンの観点を重視した下記の管理指標により、統合リスク管理に努めてまいります。

(具体的な管理指標と目標水準)

最大損失額を、経営体力の範囲内とする  
通常発生し得る損失予想額を、収益の範囲内とする

なお、信用コスト等も含めた最終損益を基準とする営業店の収益管理・業績評価制度の導入や、信用リスクを反映した貸出金利の設定等に注力するとともに、収益管理基盤の整備と併せて、「リスク・リターン・コスト」の三位一体管理を目指してまいります。

#### 信用リスク管理体制の強化

新勘定においては、ポートフォリオの質の向上を常時図り、リスクを踏まえた適正な収益を確保すること、並びに、信用コストを毎期計画の範囲内とすることが、最大の課題と考えております。

そのために、ポートフォリオを構成する個別取引先に対する予防管理の強化、リスクの高い大口ポートフォリオの劣化防止策の強化等、多面的対策を実施してまいります。

以上

