

平成 22 年 11 月 5 日  
りそなホールディングス

## 「経営の健全化のための計画」について

～ 真のリテールバンクを目指して ～

株式会社 りそなホールディングス(社長 檜垣誠司)は、本日、新たな「経営の健全化のための計画」(以下、健全化計画)を提出いたしました。

りそなグループは、公的資金による多額の資本増強を真摯に受け止め、早期に経営の健全化を図るべく、20年11月公表の健全化計画に基づき、「事業領域の選択と集中」や「りそなスタイルの確立」に取り組むことで、「真のリテールバンク『りそな』」を目指し、様々な改革に挑戦してまいりました。

地域に根付いたお客さま本位の経営は着実に成果を上げてまいりましたが、世界的な金融市場の混乱や、欧州における経済不安の発生等、内外の経済状況が著しく変化するとともに、金融機関をとりまくビジネス環境も大きく様変わりしてまいりました。

これらの経済状況や経営環境の変化への対応も踏まえ、26年3月末までを新たな計画期間とする健全化計画(以下、本計画)を策定・提出いたします。

当グループは、「地域運営」、「アライアンス」、「オペレーション改革」に加えて「信託機能の発揮」を『りそな』の差別化戦略の柱とし、マーケットインの徹底によるお客さま本位の業務運営を実現することで、“スマート”で親しみやすい「真のリテールバンク」を目指してまいります。

また、『りそな』の持つ総合的な金融機能を有機的に結合(「オールりそな」の発揮)することにより、お客さまに複数のサービスをご利用いただくこと(クロスセーラーズ)を徹底推進し、お客さまからのロイヤリティを高めてまいります。これらの取組みを通じて、一人でも多くのお客さまに、『りそな』を末永くご利用いただける「りそなファン」となっていただくことで、『りそな』の地域シェア拡大を目指してまいります。

今後とも、一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

## りそな改革の総括

当グループは、金融業の常識や慣行にとらわれずに、様々な改革に取り組んでまいりました。  
22年3月期までの『りそな』改革の成果を以下に総括いたします。

		15/3月期 実績	22/3月期 実績
健全性	不良債権比率	11.19 % (15/9 末)	2.42 %
	政策投資株式残高	13,166 億円	3,438 億円
	小口分散化 (住宅ローン比率)	28.9 %	45.7 %
効率性	OHR (経費/信託勘定償却前業務粗利益)	59.7 %	56.9 %
	従業員数 (注)	19,307 人	15,115 人
	店舗数	600 ヶ店	474 ヶ店
収益性	税引前当期利益	▲ 5,173 億円	1,765 億円
	税引前当期利益 RORA	▲ 1.87 %	0.87 %
	住宅ローン残高	8.4 兆円	12.0 兆円
	投資商品残高	0.79 兆円	4.12 兆円

(注) 事務職員、庶務職員合算。在籍出向者含む。嘱託、パート、派遣社員は除いております。

## 本計画の概要

本計画期間においては、金融サービス企業として他の追随を許さないリテールバンクのフロントランナーとしての地位を確立し、「リテール収益の拡大」と、質を重視した収益拡大の指標である「RORA(Return on Risk weighted Asset)の向上」を目指してまいります。

傘下銀行合算		23/3月期 計画	26/3月期 計画
実勢業務純益		2,600 億円	2,800 億円
税引前当期利益		1,870 億円	2,250 億円
収益性	税引前当期利益 RORA (注1)	0.94 %	1.13 %
効率性	OHR (注2)	57.16 %	55.05 %
健全性	不良債権比率	2.5%程度	2.2%程度

(注1) 税引前当期利益 / {(リスクアセットの期首残高 + 同期末残高) / 2}

(注2) 経費 / 信託勘定償却前業務粗利益

# 真のリテールバンクを目指して

本計画期間においては、「地域運営」、「アライアンス」、「オペレーション改革」に、りそな信託銀行とりそな銀行の合併(21年4月)により強化した「信託機能の発揮」を差別化戦略の柱として加え、地域に密着した高度なサービス提供とコスト優位性による競争力を両立する『りそな』独自のビジネスモデルを実現してまいります。

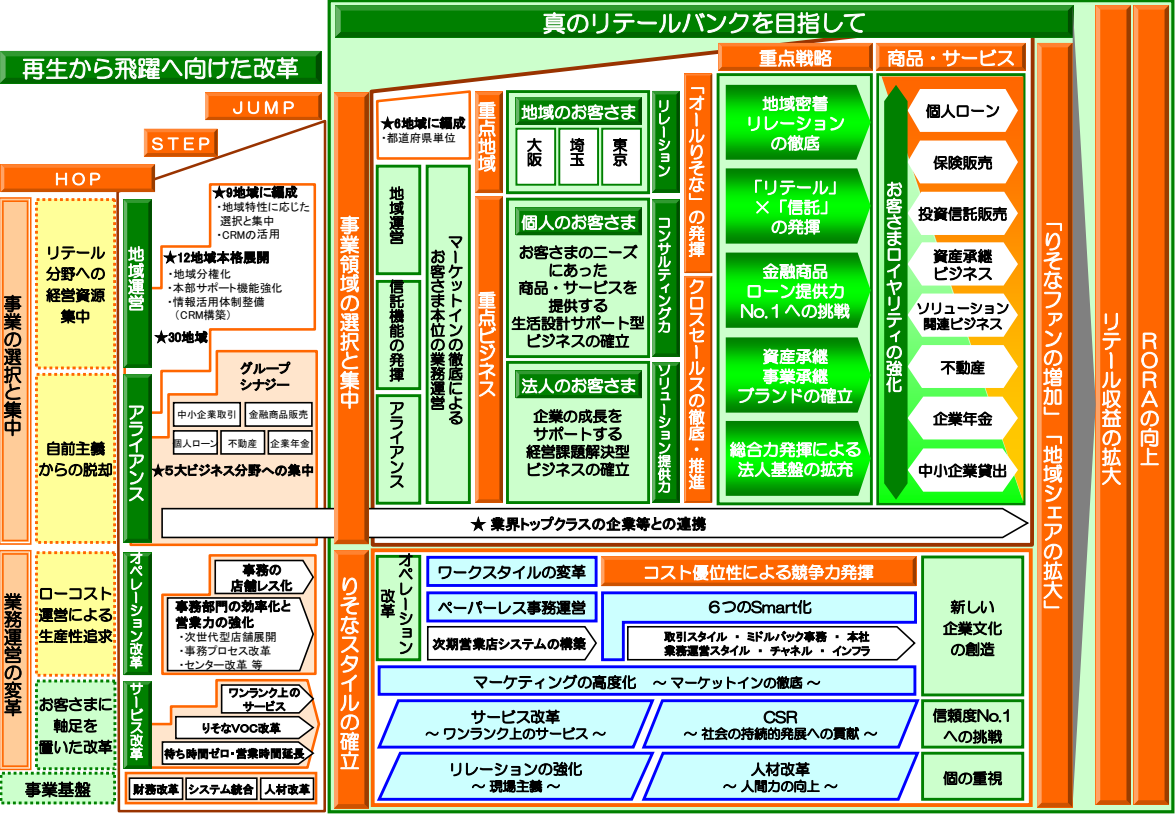
同時に『りそな』のビジネスモデルを支える「りそなスタイルの確立」(「新しい企業文化の創造」、「信頼度 No.1 への挑戦」、「個の重視」)に引き続き取り組むことで“スマート”で親しみやすい「真のリテールバンク『りそな』」を目指してまいります。

『りそな』の目指す“スマート”とは、“高度な知識やスキルに基づく洗練された賢さ”と、“オペレーション改革等により実現されるスピードや利便性”を兼ね備えた金融サービスをご提供することです。

個人のお客さまには、人生の様々な場面でご利用いただける最適な商品・サービスをご提供する「生活設計サポート型ビジネス」を、法人のお客さまには、事業の様々な場面で経営課題の解決に向けた最適な提案を通じて、事業の成長をサポートする「経営課題解決型ビジネス」を実践してまいります。

また、個人のお客さま、法人のお客さまを問わず、地域に根付いたきめ細かなリレーションを構築することにより、お客さまのお役に立てる“スマート”で親しみやすい「真のリテールバンク」を実現してまいります。

### 【経営戦略の全体像】



## 事業領域の選択と集中

本計画期間では、従来から取組んでまいりました「事業領域の選択と集中」(重点地域・重点ビジネス)を更に深化させ、5つの重点戦略に取り組んでまいります。

個人部門と法人部門が相互に連携し、重点商品・サービスに横軸を通すことで、『りそな』の持つ総合的な金融機能を有機的に結合(「オールりそな」の発揮)し、クロスセールスを徹底推進してまいります。

5つの重点戦略							
地域密着リレーションの徹底		「リテール <sup>かける</sup> ×信託」の発揮			金融商品・ローン提供力 No.1への挑戦		
資産承継・事業承継ブランドの確立				総合力発揮による法人基盤の拡充			
重点商品・サービス							
個人 ローン	保険 販売	投資 信託 販売	資産 承継 ビジネス	ソリュー ション 関連 ビジネス	不動 産	企業 年金	中小 企業 貸出

### (地域密着リレーションの徹底)

重点地域を大阪・埼玉・東京とし、従来以上に地域やビジネスの特性に応じた経営資源の最適配分を実施してまいります。地域運営を通じたお客さまとの徹底したリレーションにより、きめ細かな営業活動に取り組む、地域シェアの拡大を目指してまいります。

### (「リテール<sup>かける</sup>×信託」の発揮)

「信託機能の発揮」を差別化戦略の柱と捉え、ますます多様化・高度化するお客さまの経営課題に対して、リテール基盤と信託機能を融合した最適なソリューションをご提供する他社にないビジネスモデルを実践してまいります。

### (金融商品・ローン提供力 No.1 への挑戦)

一人ひとりのお客さまのライフイベントに応じた資金運用や資金調達の多様なニーズに対し、アライアンスを活用した最適な金融商品(保険・投資信託)の提供や、ローンニーズへの対応力の強化により、地域に密着したきめ細かなコンサルティング営業を徹底してまいります。

### (資産承継・事業承継ブランドの確立)

個人のお客さまに対しては遺言信託や遺産整理を切り口とした資産承継、企業オーナーのお客さまに対しては事業承継等、りそな銀行の持つ総合的な信託機能の活用により、お客さま一人ひとりのニーズに対応したきめ細かなプランをご提案してまいります。

### (総合力発揮による法人基盤の拡充)

法人のお客さまとのリレーション強化により、経営課題を的確に捉え、『りそな』の総合的な金融機能を活用した最適なソリューションの迅速な提供に努めてまいります。

## りそなスタイルの確立

当グループでは、「新しい企業文化の創造」、「個の重視」、「信頼度 No.1 への挑戦」に取り組むことで、従来の常識や慣行にとらわれない金融サービス企業としてのりそなスタイルを確立し、リテールバンクのフロントランナーを目指しております。本計画期間においても「りそなスタイルの確立」に向けた取組みを継続して強化することで、リテールビジネスの高コスト性を打破し、コスト優位性による競争力を発揮してまいります。

りそなスタイルの確立		
新しい企業文化の創造	個の重視	信頼度 No.1 への挑戦
◆ オペレーション改革 ◆ マーケティングの高度化	◆ リレーションの強化 ◆ 人材改革	◆ サービス改革 ◆ CSR

### （新しい企業文化の創造）

差別化された業務運営を確立するため、更なる生産性の向上・リスク管理の高度化・競争力の向上に向け、オペレーション改革・ペーパーレス事務運営、及びマーケティングの強化に継続して取組み、新しい企業文化を創造してまいります。

加えて、本計画におきましては、以下の「6つの Smart 化」に取り組む、コスト優位性による競争力を発揮してまいります。

6 つ の Smart 化		
取引スタイルの Smart 化	ミドル・バック事務の Smart 化	インフラの Smart 化
業務運営の Smart 化	チャネルの Smart 化	本社の Smart 化

### （個の重視）

当グループは、お客さまとのリレーション向上や、持続的な成長を支える人材の強化に向けた取組みを実施しており、引き続きお客さま一人ひとり、従業員一人ひとりを大切に、リレーションの強化や人材改革に取り組んでまいります。

### （信頼度 No.1 への挑戦）

“金融サービス企業の基本は「信頼」である”との認識のもと、誠実かつ正確なサービス提供と社会や地域への貢献に努め、信頼度 No.1 企業を目指しております。

金融機関のビジネスを支えてくださるのは一人ひとりのお客さまであることを改めて認識し、一人でも多くのお客さまに、『りそな』のサービスに満足していただくことで、永続的に複数のサービスをご利用いただける「りそなファン」の増加を目指してまいります。

## グループ各社の運営方針

当グループは、りそなホールディングスによるガバナンスのもと、各子会社・関連会社が特長を活かしつつグループに貢献することにより、グループ企業価値の最大化を目指してまいります。

りそなホールディングス			
りそな銀行	埼玉りそな銀行	近畿大阪銀行	関連会社等

### （りそな銀行）

質の高い金融サービスの提供を通じ、お客さまニーズに多面的にお応えすることで、長期にわたり親密にお取引をいただけるお客さまの増加に努め、リテール金融分野のお客さまとともに成長を続ける「真のリテールバンク」を目指してまいります。

### （埼玉りそな銀行）

お客さまのニーズを先取りしたきめ細かな営業戦略の徹底により持続的な成長を目指すとともに、お客さまとの長期リレーションを支える安定的な収益力と健全性の確立を図り、地元根ざした地域金融機関として、「埼玉県の皆さまに信頼され、地元埼玉とともに発展する銀行」を目指してまいります。

### （近畿大阪銀行）

地域のお客さまとの親密なリレーションの構築と高い付加価値（問題解決力）をご提供していくことで、独自の地域密着型運営を継続し、「創造性に富んだ付加価値の提供を通じて、最も身近でお役に立ち、お客さまに愛されるリレーション・バンク」を目指してまいります。

### （関連会社等）

傘下銀行以外の国内子会社・関連会社については、各傘下銀行と連携して専門性・効率性の一層の向上に取組み、持続的な成長とグループ企業価値の向上を実現してまいります。

## 公的資金返済に向けた道筋

公的資金の主たる返済原資であるグループ合算剰余金については、本計画の着実な履行等を通じ、現時点において、26年3月末までに累積で14,500億円を見込んでおり、公的資金優先株式の残存額14,235億円（注入額ベース）を上回る剰余金を確保できる見通しであります。

今後も、一層の収益力の向上に努め、利益の積み上げを図ってまいります。

（億円）

	22/3 期実績	23/3 期計画	24/3 期計画	25/3 期計画	26/3 期計画
合算剰余金（注）	13,345	11,764	12,699	13,521	14,500

（注） 合算剰余金は、りそなホールディングス及び傘下銀行合算の残高を記載しております。

公的資金を返済する場合、または当社普通株式を市場にて取得する場合、返済または取得後においても、市場環境及び国際的に進展する自己資本規制強化の議論の動向等を踏まえ、適切な自己資本の水準を維持してまいります。

以上