

# 「経営の健全化のための計画」の概要

～ 真のリテールバンクを目指して ～

平成 22 年 11 月  
株式会社 リそなホールディングス  
株式会社 リそな銀行

## 【新しい「経営の健全化のための計画」の策定について】

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「経営の健全化のための計画」（以下、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。

本計画期間においては、お客さまに複数のサービスをご利用いただくこと（クロスセールス）を徹底推進し、お客さまからのロイヤリティを高めることで、「りそなファン」の増加に努めてまいります。また、「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。

### 1. 経営合理化のための方策

#### (1) ビジネスモデル、経営戦略等

##### ① 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。

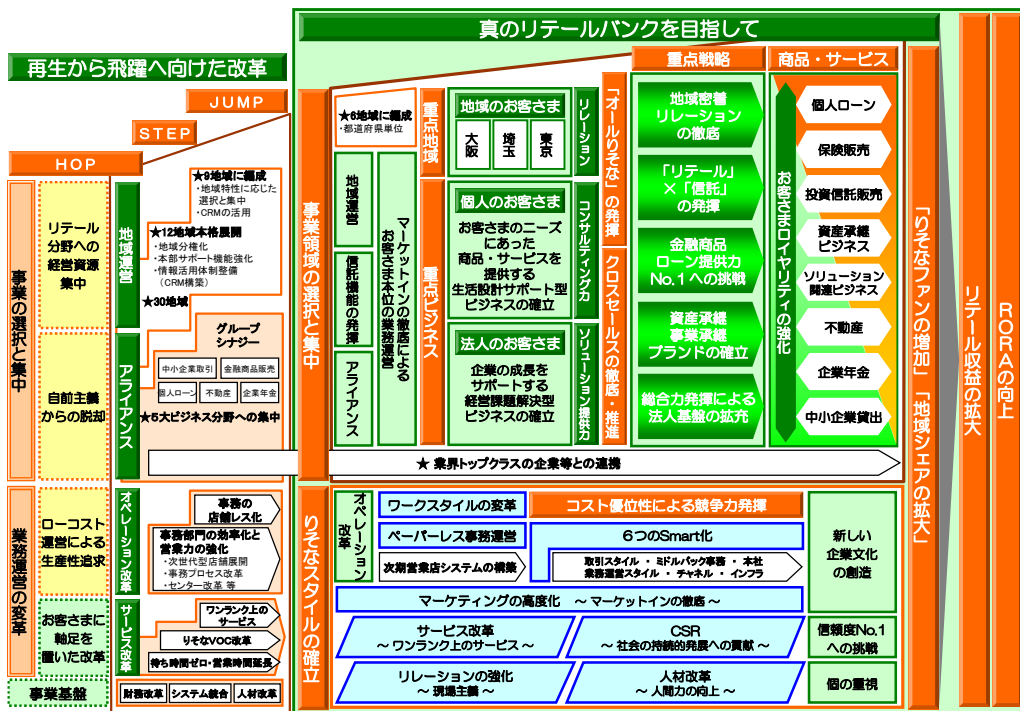
『りそな』の目指す“スマート”とは、“高度な知識やスキルに基づく洗練された賢さ”と、“オペレーション改革等により実現されるスピードや利便性”を兼ね備えた金融サービスをご提供することです。個人のお客さまには、人生の様々な場面でご活用いただける最適な商品・サービスをご提供する「生活設計サポート型ビジネス」を、法人のお客さまには、事業の様々な場面で経営課題の解決に向けた最適な提案を通じて、事業の成長をサポートする「経営課題解決型ビジネス」を実践してまいります。また、個人のお客さま、法人のお客さまを問わず、地域に根付いたきめ細かなリレーションを構築することにより、お客さまのお役に立てる“スマート”で親しみやすい「真のリテールバンク」を実現してまいります。

こうした取り組みにより、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。

#### ② 事業領域の選択と集中

本計画期間では、従来から取り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、a. 地域密着リレーションの徹底、b. リテール×信託の発揮、c. 金融商品・ローン提供力 No.1 への挑戦、d. 資産承継・事業承継ブランドの確立、e. 総合力発揮による法人基盤の拡充 の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（個人ローン、保険・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）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。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。



**【5つの重点戦略】**

**(地域密着リレーションの徹底)**

本計画期間における当グループの重点地域を大阪・埼玉・東京とし、地域ごとのマーケット分析により、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。

お客さまに一番近い各傘下銀行の営業現場が、お客さま発・地域発の活動を行う地域運営を組織運営の基本とし、大阪（りそな銀行、近畿大阪銀行）、埼玉（埼玉りそな銀行）、東京（りそな銀行）を中心に、個人のお客さまには「生活設計サポート型ビジネス」を、法人のお客さまには「経営課題解決型ビジネス」を展開しております。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組み、お客さまの満足を超えたサービスをご提供することで、地域シェアの拡大を目指してまいります。

**(「リテール×信託」の発揮)**

りそな銀行は、21年4月にりそな信託銀行との合併により、わが国最大の店舗網と幅広いお客さま基盤を持つ信託併営銀行として新たなスタートを切りました。りそな銀行のお客さま基盤と広範な店舗網、従来のりそな信託銀行のお客さま基盤と高度な信託機能が融合し、様々な経営課題解決に向けたソリューションを幅広いお客さまにご提供することにより、合併の効果が着実に現れております。本計画期間においては、「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、金融商品提供力ならびにローン提供力における No.1 を目指してまいります。

また、個人ローンをご利用いただいているお客さまの持つ資産運用や資産承継のニーズを長期的リレーションの視点で的確に捉え、『りそな』の総合的な金融サービスを有機的にご提案（クロスセラーズ）することで、お客さまのロイヤリティを高め、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。

**(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。

個人のお客さまや企業オーナーのお客さまとのリレーションシップを強化し、資産承継・事業承継分野における『りそな』のブランドを確立してまいります。

(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おります。引き続き、お客さまの成長をサポートする経営課題解決型ビジネスの展開により、法人のお客さま数の増加を図ってまいります。

加えて、アジア経済の成長や地球環境問題への対応等により、新たな成長分野(アジア・環境・医療・介護・農業等の関連ビジネス)への投資が積極化していることから、こうした分野への対応力を高め、お客さまのご期待に応えられるよう取り組んでまいります。

【重点商品・サービス】

重点商品 サービス	施 策
個人ローン	<ul style="list-style-type: none"> <li>○営業店におけるローン対応力の向上</li> <li>・お客さまのライフイベントに応じたコンサルティング営業の更なる進化</li> <li>○ローンセンターの営業体制高度化</li> <li>・住宅事業者向けの営業体制の高度化</li> <li>・発展が見込めるマーケットへの対応強化</li> <li>○人材育成の強化</li> <li>・チャンネル別スキルの明確化、研修体系の見直しによる人材育成プログラムの再構築</li> </ul>
保険販売/ 投資信託販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>○金融商品提供力の強化</li> <li>・資金運用に関する潜在的なニーズを的確に捉えたコンサルティング営業の徹底</li> <li>・業界の有力企業とのアライアンスの活用による競争力ある商品ラインアップの拡充</li> <li>○販売体制の強化</li> <li>・セールス機会を細分化した販売体制の構築</li> <li>・保険・投資信託販売を専門とする人材の投入</li> <li>・セールススキル習得研修の強化</li> </ul>

資産承継 ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> <li>○信託機能の活用</li> <li>・遺言信託・遺産整理・資産承継信託・自社株承継信託等の信託機能の活用</li> <li>・お客さまの資産・ご意向に合わせたコンサルティング営業の徹底</li> </ul>
ソリューション 関連ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営課題解決型の営業スタイルの徹底</li> <li>・お客さまの経営課題を共有し、ビジネスマッチング・財務ソリューション・M&amp;A・事業承継等へ総合的に展開</li> <li>・りそな銀行に「アジアビジネス推進センター」を新設するなど、アジア地域を中心とした海外展開ニーズに対応</li> <li>・機関投資家等の運用ニーズ(対アジアマーケット)への対応強化</li> </ul>
不動産	<ul style="list-style-type: none"> <li>○個人のお客さまへの対応力強化</li> <li>・資産承継・事業承継等の信託機能と結合したコンサルティング営業の徹底</li> <li>○グループシナジーの発揮</li> <li>・当グループのお客さまの不動産ニーズに対し、りそな銀行の不動産機能を提供</li> </ul>
企業年金	<ul style="list-style-type: none"> <li>○お客さまニーズへの対応</li> <li>・中堅・中小企業のお客さまニーズに対応した低コストの企業年金パッケージ商品の提供</li> <li>○良質かつ競争力あるサービスの提供</li> <li>・りそな企業年金研究所ブランドを用いた情報提供</li> <li>・制度設計・資産運用に関するサービスレベルの向上</li> <li>○グループシナジーの発揮</li> <li>・グループ全体で企業年金取引の基盤拡大を推進</li> </ul>
中小企業貸出	<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営課題解決に資するソリューションの提供</li> <li>・融資、不動産、信託、資金決済等の総合的な金融サービスの有機的な結合</li> <li>・經常取引を含めた総合取引の拡充</li> <li>○成長分野への取り組み強化</li> <li>・アジア・環境・医療・介護・農業等の関連ビジネスへの支援強化</li> </ul>

### ③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。

#### (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。

新しい企業文化の創造	施 策
<b>オペレーション改革</b> ～コスト優位性による競争力発揮～	○次期営業店システムの導入 ○ペーパーレス事務運営体制の確立 ○「6つのSmart化」の推進 ・取引スタイル ・ミドル・バック ・インフラ ・業務運営 ・チャネル ・本社
<b>マーケティングの高度化</b> ～マーケットインの徹底～	○重点地域・重点ビジネスへの経営資源の集中 ○最適な現場運営の仕組みの構築 ○金融マーケティング研究所の活用

#### (個の重視)

当グループは、お客さまとのリレーションの向上や、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まいりました。本計画期間においても、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。

個の重視	施 策
<b>リレーションの強化</b> ～現場主義～	○お客さま本位のビジネスの展開 ○現場主義の徹底
<b>人材改革</b> ～人間力の向上～	○分野別・レベル別の人材育成体系の整備 ○「人間力」の向上に向けた取組み強化 ○ダイバーシティ・マネジメントの推進

#### (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き、「りそなファン」になっていただくことを目指してまいります。

信頼度 No.1 への挑戦	施 策
<b>サービス改革</b> ～ワンランク上のサービス～	○お客さま満足度 No. 1 の追求 ○サービス品質の向上 ○「お客さま中心主義」の徹底
<b>CSR</b> ～社会の持続的発展への貢献～	○地域社会への貢献 ○適時適切な経営情報の発信

【本計画の計数目標】(傘下銀行合算：りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行)

(収益計画の概要)

単位: 億円	23/3 月期計画	26/3 月期計画
業務粗利益	6,070	6,230
経費	3,470	3,430
実勢業務純益	2,600	2,800
税引後当期利益	1,300	1,370
合算剰余金(注)	11,764	14,500

(注) りそなホールディングスの剰余金を含んでおります。

(主要計数目標)

項目		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

(2) 経営合理化計画の概要

①経費

当グループはこれまで、大規模な処遇水準の引き下げ、早期退職支援制度等の内部改革を断行するとともに、ローコストでスピーディかつ高品質の事務処理体制(ローコスト・オペレーション)を構築するべく営業店事務等の業務プロセスの抜本的な見直しと営業部門投入人員の創出による営業力強化に取り組んでまいりました。

この結果、15年3月期にはグループ合算で人件費1,595億円、物件費2,730億円であった経費額を、22年3月期には、グループ合算で人件費1,290億円、物件費2,030億円へと大幅な削減を実現しております。

本計画期間においても、引き続きオペレーション改革による効率性の徹底追求を進め、「事業領域の選択と集中」と「りそなスタイルの確立」に取り組むことで、リテールビジネスの高コスト性を打破してまいります。コスト優位性による競争力を発揮することで、計画最終年度の26年3月期には傘下銀行合算でOHR55%程度の水準を目指してまいります。

【OHR】(傘下銀行合算：りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行)

単位: %	22/3 月期実績	23/3 月期計画	24/3 月期計画	25/3 月期計画	26/3 月期計画
傘下銀行合算	56.98	57.16	57.37	56.93	55.05
りそな銀行	56.77	56.89	57.36	57.10	55.58

【人件費+物件費】(グループ合算：りそなホールディングス+傘下銀行合算)

単位: 億円	22/3 月期実績	23/3 月期計画	24/3 月期計画	25/3 月期計画	26/3 月期計画
グループ合算	3,320	3,280	3,270	3,260	3,240
りそな銀行	2,192	2,147	2,137	2,127	2,117

【人件費】

単位:億円	22/3 月期 実績	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画	25/3 月期 計画	26/3 月期 計画
グループ合算	1,290	1,310	1,305	1,305	1,320
りそな銀行	811	820	820	820	831

【従業員数(注)】

単位:人	22/3 月期 実績	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画	25/3 月期 計画	26/3 月期 計画
グループ合算	15,115	15,220	15,200	15,200	15,200
りそな銀行	9,621	9,700	9,700	9,700	9,700

(注) 事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除いております。  
(図表6ベース)

【物件費】

単位:億円	22/3 月期 実績	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画	25/3 月期 計画	26/3 月期 計画
グループ合算	2,030	1,970	1,965	1,955	1,920
りそな銀行	1,380	1,327	1,317	1,307	1,286

【物件費(除く機械化関連費用)】

単位:億円	22/3 月期 実績	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画	25/3 月期 計画	26/3 月期 計画
グループ合算	1,385	1,330	1,318	1,330	1,306
りそな銀行	935	891	884	892	871

②子会社・関連会社

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。本計画期間中における各傘下銀行等の基本的な運営方針は以下の通りです。

りそな銀行については、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てまいります。また、経営資源の適切な配分と効率的活用を徹底しつつ、地域における現場力向上を軸としたお客さま目線での更なる改革に取り組んでまいります。こうした取組みを通じて、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。

埼玉りそな銀行については、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ってまいります。加えて、お客さまとのリレーション構築・地域との共生に向けて自ら行動する企業風土への改革を進めてまいります。引き続き、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。

近畿大阪銀行については、大阪で最大規模の営業基盤を持つ地域金融機関として、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てまいります。加えて、大阪地域でりそな銀行と並存していることから、りそな銀行と連携のうえ、グループ一体となって大阪地域の発展に貢献してまいります。引き続き、「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。

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り組む、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。





#### 4. 配当等により利益の流出が行われないための方策

当グループでは、今後とも企業価値向上に向けた経営改革に努め、公的資金の早期返済を実現したいと考えており、この観点から、内部留保の蓄積を優先し利益の社外流出は極力抑制することを基本的な方針としております。

上記に従い、優先株式配当については所定の配当、普通株式配当についても今後の収益状況等を踏まえ、安定配当に努めることといたします。役員報酬の水準については、りそなホールディングスの報酬委員会において、当グループの経営状況や経済環境等を踏まえ、厳正に検証・議論したうえ、決定しております。

#### 5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

当グループでは、健全な事業や生活を営むお客さまに対して必要な資金を円滑に供給していくことが、金融機関として求められる最も重要な社会的な役割期待であることを認識し、業務の健全かつ適切な運営の確保にも配慮しつつ、金融の円滑化に向けた最善の努力を果たしてまいります。

#### 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

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。

単位:億円	22/3 月期 実績	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画	25/3 月期 計画	26/3 月期 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。

#### 【公的資金の概要】

##### 普通株式(預金保険法)

種類	普通株式
当初発行総額	2,964 億円
現存額(注1)	2,616 億円
当初発行株式数(注2)	570,000 千株
現存株式数(注1,2)	503,262 千株
発行価額(注2,3)	520 円

(注1) 22年9月30日現在

(注2) 17年8月2日に発行済普通株式及び各種の優先株式の全てについて1,000株を1株に併合しております。また、21年1月4日を効力発生日として、普通株式及び各種の優先株式の各1株を100株に分割しております。

(注3) りそな銀行の当初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(上記注2考慮後)を記載しております。

##### 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	5,635 億円	5,500 億円
現存額(注1)	1,500 億円	5,635 億円	5,500 億円
発行株式数(注2)	275,000 千株	281,780 千株	275,000 千株
現存株式数(注1,2)	75,000 千株	281,780 千株	275,000 千株
発行価額(注2)	2,000 円	2,000 円	2,000 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

(注1) 22年9月30日現在

(注2) 17年8月2日に発行済普通株式及び各種の優先株式の全てについて1,000株を1株に併合しております。また、21年1月4日を効力発生日として、普通株式及び各種の優先株式の各1株を100株に分割しております。

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
現存額(注1)	—	600億円	—	1,000億円
発行株式数(注2)	68,000千株	12,000千株	2,400千株	8,000千株
現存株式数(注1,2)	—	12,000千株	—	8,000千株
発行価額(注2)	6,000円	5,000円	12,500円	12,500円
配当金(年間)(注2)	63円60銭	68円	143円80銭	185円
配当利回り	1.06%	1.36%	1.15%	1.48%
一斉転換日	21年4月1日	27年4月1日	21年12月1日	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

(注1) 22年9月30日現在

(注2) 17年8月2日に発行済普通株式及び各種の優先株式の全てについて1,000株を1株に併合しております。また、21年1月4日を効力発生日として、普通株式及び各種の優先株式の各1株を100株に分割しております。

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

当グループは、公的資金による多額の資本増強に至った反省を踏まえ、リスク管理に関する原則を定めて管理体制・管理手法の高度化を図るとともに、リスクのコントロールを行い、経営の健全性を確保しつつ収益力を向上できるようにリスク管理に取り組んでおります。

以上