2012 年 11 月 9 日
株式会社 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、りそな改革の断行を通じた経営の健全化を実現するとともに、お客さま本位の経営に向けた様々な改革に挑戦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てまいりました。

一方、グローバリゼーションの加速、少子高齢化の進展、資金循環構造の変化、デフレの継続等を背景に、国内金融を取り巻く事業環境の不確実性が高まるなか、こうした環境変化への対応をさらに強化すべく、今般、“2016 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)を公表いたします。

本計画においては、A:「オールりそな」の発揮、C:「クロスセールス」の徹底、L:「ローコストオペレーション」の推進という3つの柱を継続し、2つの基本戦略(「事業領域の選択と集中」「りそなスタイルの追求」)と、4つの重点施策(「“変化”を見据えた新たな収益機会の創出と深掘り」「お客さま接点の戦略的強化」「ローコストオペレーションのさらなる加速」「持続的成長を支える強固な財務基盤の継続」)の展開により、お客さま・地域の皆さまに最も信頼される「真のリテールバンク」を実現し、国内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てまいります。

当グループはこれからもお客さまとともに進化し、変革を続けてまいります。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。

＜本件に関するお問合せ先＞
りそなホールディングス　コーポレートコミュニケーション部

(東京本社) TEL:03-6704-1630、(大阪本社) TEL:06-6264-5685、(埼玉分室) TEL:048-835-1524

健全化計画の概要

◆ **目指す姿** ： お客さま・地域の皆さまに最も信頼される「真のリテールバンク」

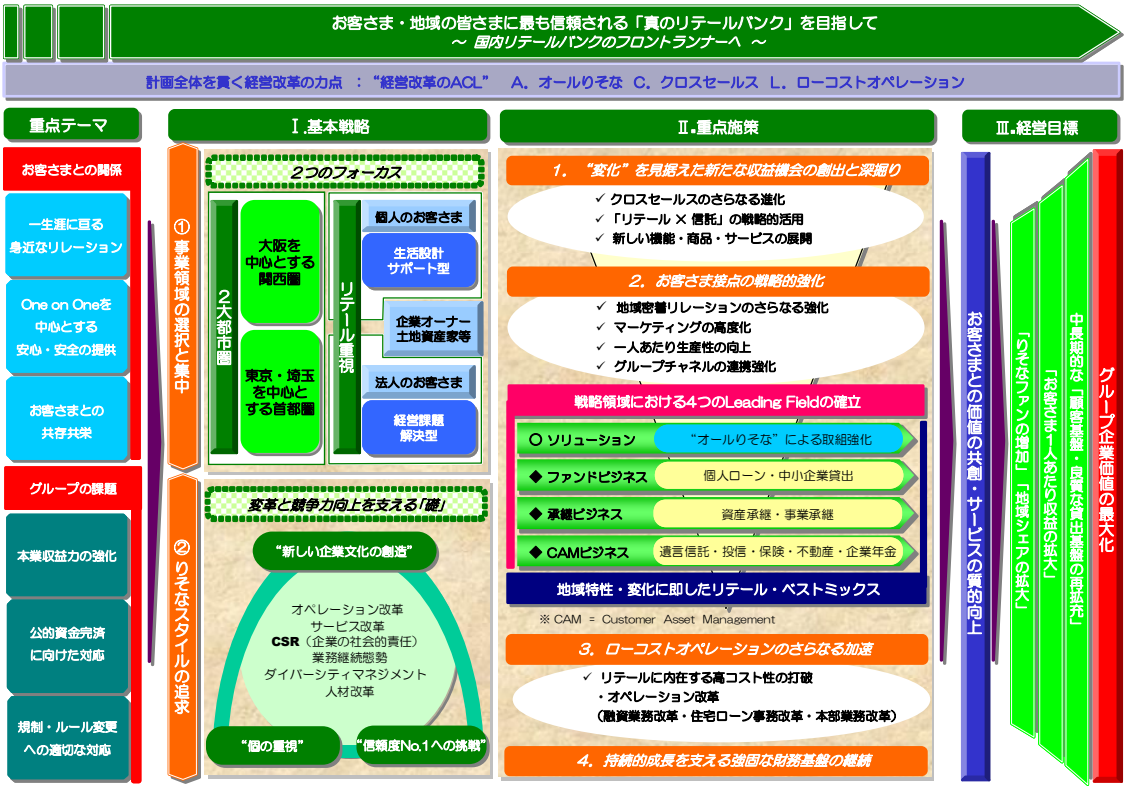
◆ **計画全体を貫く経営改革の力点** ： 経営改革の ACL

A:「オールりそな」の発揮	○ お客さまにとって真に役立つ“価値”を提供するために、当グループの持つあらゆるソリューション機能・商品・サービス・人材等を有機的に結合させ、グループの総合力を発揮してまいります。
C:「クロスセールス」の徹底	○ お客さまの顕在・潜在ニーズを起点として、中長期的なリレーション・信頼関係のもとでお客さまの事業活動や生活シーンに寄り添い、りそなが持つソリューション機能・商品・サービスの提供等を通じて、お客さまの多様なニーズにお応えしてまいります。
L:「ローコストオペレーション」の推進	○ お客さまの目線やお客さまの利便性・安全性の向上を重視しつつ、より効率的かつ効果的なオペレーションのあり方を絶えず志向し続けることで、さらなる競争力の向上を目指してまいります。

◆ **計画のポイント**

○ 前健全化計画の基本方針を継承するとともに、事業環境変化に対してはその取組みを強化し、重点テーマとして掲げるお客さまとの関係構築ならびに本業収益力の強化を中心としたグループ経営課題の克服に向け、グループの総力を結集してまいります。
具体的には、計画全体を貫く“経営改革のACL”をベースに、2 つの基本戦略と 4 つの重点施策の展開により、「お客さまとの価値の共創」「サービスの質的向上」を図り、「りそなファンの増加」、「地域シェアの拡大」および中長期的な「顧客基盤・良質な貸出基盤の再拡充」等を通じて、「グループ企業価値の最大化」を目指してまいります。

【健全化計画の全体像】



Ⅰ．基本戦略

○ 当グループは、国内リテール分野における様々な変化を新たなビジネスチャンスと捉え、これまで徹底して取組んできた財務改革、コスト構造改革、サービス改革等の成果をベースとして、2つの基本戦略（「事業領域の選択と集中」「りそなスタイルの追求」）に継続して取組んでまいります。

（1） 事業領域の選択と集中

○ グループの強みを最大限に発揮し、国内リテール分野における競争優位を確立すべく、地域とお客さまの 2 つの軸における「事業領域の選択と集中（2 つのフォーカス）」を行うことで、経営資源の効率的かつ効果的な配分等を通じた収益力強化を目指してまいります。

地域軸	2大都市圏	○ 当グループが経営資源を集中する 2 大都市圏は、今後も成長が期待できるマーケットであり、当グループの豊富なお客さま基盤や稠密で身近な店舗ネットワーク、緊密なリレーションと高度なソリューション力を融合させることで、さらなるプレゼンス向上を目指してまいります。
お客さま軸	リテール重視	○ 長いリテール重視の歴史に裏打ちされた推進ノウハウ等を最大限に活かすべく、一生涯に亘る身近なリレーションをベースとして、個人のお客さまに対しては、「生活設計サポート型ビジネス」を、法人のお客さまに対しては、「経営課題解決型ビジネス」を徹底してまいります。 ○ 加えて、企業オーナーや資産家等のお客さまの多様なニーズに対しては、中長期的な視点のもと、商業銀行としてのバンキング機能に信託・不動産の機能を融合させた高度なソリューション力をもってお応えしてまいります。

（2） りそなスタイルの追求

○ 「りそなスタイル」とは、当グループが従来の常識や慣行にとらわれない金融サービス企業への進化を遂げるための“礎”となるものであり、引き続き以下の取組みに注力してまいります。

変革と競争力向上を支える“礎”		
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（6 つの Smart 化） ◆ サービス改革 ◆ CSR（企業の社会的責任） ◆ 業務継続態勢 ◆ ダイバーシティマネジメント ◆ 人材改革		

※ 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、業務運営スタイルの Smart 化、チャネルの Smart 化、住宅ローン・融資業務・本社業務の Smart 化

（新しい企業文化の創造）

○ スマートで差別化された業務運営を確立するため、さらなる生産性の向上、リスク管理の高度化、競争力の向上に向けた様々な改革に、自ら積極的に取組むことで新しい企業文化を創造してまいります。

（個の重視）

○ お客さま一人ひとり、従業員一人ひとりを大切にするりそなの基本姿勢に基づき、お客さま一人ひとりとのリレーションの向上や持続的成長を支える人材改革に向けた取組みを強化してまいります。

（信頼度 No.1 への挑戦）

○ “金融サービス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、「りそなファン」の増加を目指してまいります。

Ⅱ．重点施策

○ 事業環境の不確実性が高まるなか、持続的成長の実現を目指し、以下の 4 つの重点施策にグループ一丸となって取組んでまいります。

（1）“変化”を見据えた新たな収益機会の創出と深掘り

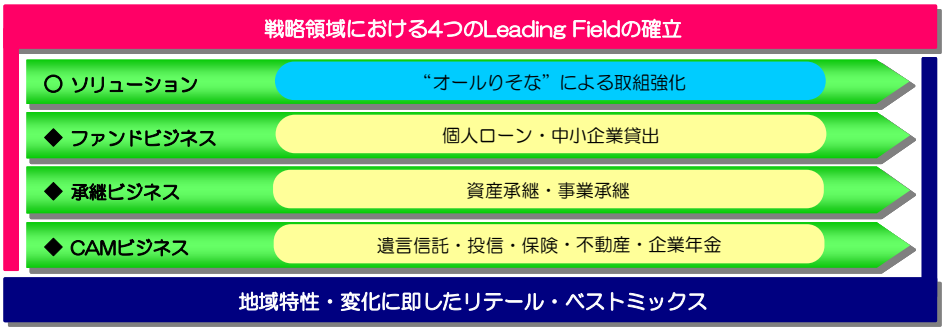
クロスセールスのさらなる進化	○ “変化”から生じる新たな収益機会の創出や潜在ニーズの深掘り等を通じ、お客さまニーズに基づくきめ細やかなクロスセールスのさらなる徹底に努めてまいります。
「リテール×信託」の戦略的活用	○ クロスセールスにおける信託・不動産機能の有効活用を他行差別化のキーファクターと位置づけ、ますます多様化・高度化するお客さまニーズに対して最適なソリューションを提供してまいります。
新しい機能・商品・サービスの展開	○ お客さまにとって“最適なタイミング”で“これまでにない手軽さ”や“利便性”を実感いただきながら“魅力ある機能・商品・サービス”を提供すべく、変化を先取りした新しい機能・商品・サービス等を積極的に展開してまいります。

（2）お客さま接点の戦略的強化

地域密着リレーションの強化	○ 「一生涯に亘る身近なリレーション」「One on One を中心とする安心・安全の提供」「お客さまとの共存共栄」を目指し、地域密着型の中長期的なリレーション・信頼関係の強化に努めてまいります。
マーケティングの高度化	○ マーケットの変化、地域特性、お客さま属性、金融行動特性等を踏まえたセグメンテーションのさらなる精緻化を図るとともに、仮説検証型の能動的なアプローチ等を通じ、お客さまのニーズに即したソリューション機能・商品・サービス等を提供していくことで、新たな収益機会の追求を目指してまいります。
一人あたり生産性の向上	○ 人材改革を通じた営業の第一線の質的強化、業務プロセスの再整理、効率的なタイムマネジメント、事務人員から営業人員へのさらなる再配置によるお客さまとの接点の量的強化等に継続的に取組んでまいります。
グループチャネルの連携強化	○ 一生涯に亘る身近なリレーションに基づく Face to Face 型の営業スタイルのさらなる高度化に加え、金融行動の変化に即したリレーション体制の再整備を目指してまいります。

■ 戦略領域における４つの Leading Field の確立とリテール・ベストミックス

○ 当グループが経営資源を集中する戦略領域において、4 つの Leading Field を確立するとともに、各傘下銀行等が地域特性やお客さまニーズに応じた Leading Field の最適な組合せ（「地域特性・変化に即したリテール・ベストミックス」）を実現することで、お客さまから最も支持される金融サービス企業を目指してまいります。



ソリューション	○ お客さまニーズの多様化・高度化・複雑化が進むなか、ソリューション力こそがお客さまからの信頼を勝ち得るためのキーファクターとの認識のもと、『りそな』が持つ商業銀行としてのバンキング機能に加え、フルラインの信託・不動産ソリューション機能をワンストップで提供していくことで、多くのお客さまに満足いただける 「オールりそな」によるソリューションの提供を実現してまいります。
ファンドビジネス	○ 円滑な資金供給は、地域密着型の金融機関にとっての最大の使命であり、資金供給を含むお客さまとの総合取引の拡充は、当グループの成長基盤であります。個人ローン・中小企業貸出の分野に一層注力するとともに、引き続き良質な貸出ポートフォリオの維持・向上を目指してまいります。
承継ビジネス	○ 本格的な成熟化社会の到来を背景に、資産・事業等の世代間の円滑な移転等お客さまのニーズは、今後一層多様化・高度化しつつ、拡大していくことが見込まれております。 こうした変化を最大のビジネスチャンスと捉えたうえで、遺言信託・遺産整理・資産承継信託・自社株承継信託・不動産機能等のラインナップを取り揃え、お客さまニーズを起点とした高度なコンサルティング営業に徹することで、お客さまから最も信頼される承継ビジネスブランドの確立を目指してまいります。
CAM ビジネス（Customer Asset Management）	○ 多様化・高度化するお客さまの“殖やす”“託す”“遺す”ニーズ等に適切にお応えするため、「経営課題解決型」・「生活設計サポート型」のビジネスを基軸として、お客さまの潜在・顕在ニーズに基づき、預金取引、アライアンス等により強化された投資信託・保険等多彩な金融商品の提供、差別化戦略を支える信託・不動産機能の提供に努めてまいります。

（3）ローコストオペレーションのさらなる加速

○ リテールに内在する高コスト性の打破を通じたコスト優位による競争力の確立を目指し、これまで預金分野で蓄積してきたオペレーション改革のノウハウを新たに融資業務及び住宅ローン業務分野にも展開することで、サービス品質の向上とローコストオペレーションのさらなる加速を目指してまいります。

（4）持続的成長を支える強固な財務基盤の継続

○ 当グループは、持続的成長を遂げるためには強固な財務基盤の確立が不可欠であるとの認識のもと、小口分散化された貸出金、安定した預金調達、リスクをコントロールしたマーケット運用をベースとし、健全な資産から安定的な収益を生み出す財務基盤の維持・強化に引き続き努めてまいります。

Ⅲ. グループ各社の運営方針

りそな銀行	○ 『りそな』らしさのさらなる追求を通じて、「お客さまにとって“最も身近”で“最も役に立つ”銀行」を目指してまいります。
埼玉りそな銀行	○ 地元に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	○ 高品質でホスピタリティ溢れる金融サービスの提供を通じて、「お客さまとともに成長し地域経済の発展に貢献する銀行」を目指してまいります。
関連会社等	○ 各傘下銀行との連携のもと、専門性・効率性の一層の向上に取組むことで、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。

Ⅳ. 公的資金返済に向けて

○ 公的資金返済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、2016年3月末までに累積で14,375億円を見込み、公的優先株式の残存額6,100億円（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）

	2012/3月末 実績	2013/3月末 計画	2014/3月末 計画	2015/3月末 計画	2016/3月末 計画
合算剰余金（注）	10,288	11,981	12,712	13,499	14,375

（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。

なお、公的資金を返済または取得する場合におきましても、市場環境及び新たな自己資本規制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。

収益計画の概要

○　最終年度における計数計画は、以下のとおりです。

傘下銀行合算	2013/3 月期 計画	2016/3 月期 計画
業務粗利益	5,720 億円	5,880 億円
経費	3,380 億円	3,350 億円
実勢業務純益	2,340 億円	2,530 億円
税引前当期利益	1,970 億円	2,150 億円

ご参考：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ることなく、様々な改革に取組んでまいりました。
2012 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。

		2003/3 月期 実績	2012/3 月期 実績
健全性	不良債権比率	11.19 % (03/9 末)	2.32 %
	政策投資株式残高	13,166 億円	3,421 億円
	小口分散化 （住宅ローン比率）	28.9 %	47.0 %
効率性	OHR （経費／信託勘定償却前業務粗利益）	59.7 %	56.6 %
	従業員数 （注）	19,307 人	15,119 人
	店舗数	600 ヶ店	468 ヶ店
収益性	税引前当期利益	▲ 5,173 億円	2,426 億円
	税引前当期利益 RORA	▲ 1.87 %	1.35 %
	住宅ローン残高	8.4 兆円	12.2 兆円
	投資商品残高	0.79 兆円	4.17 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、派遣社員は除く。

以　上