「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 24 年 11 月
株式会社りそなホールディングス
株式会社りそな銀行

1. 経営の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

・りそなグループは、15 年 11 月の経営の健全化のための計画（以下、健全化計画）公表以降、持続的な黒字経営への体質転換を目指し、国内リテール分野への経営資源の集中、自前主義からの脱却等の徹底した「事業の選択と集中」を推し進めるとともに、ローコスト運営による生産性の向上やマーケットインの発想によるお客さま本位の「業務運営の改革」にグループをあげて取組んでまいりました。

22 年 11 月に公表いたしました健全化計画においては、継続して取組んでまいりました差別化戦略の柱（「地域運営」「アライアンス」「オペレーション改革」）に、グループ再編等を通じて強化した「信託機能の発揮」を新たに加え、地域に密着したより高度なサービス提供とコスト優位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追求し、“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した。

今般、策定・提出いたします“28 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）においても、これまでのりそな改革の基本方針を堅持しつつ、事業環境変化への適切な対応を強化することで、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。

具体的には、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、「お客さまとの価値の共創」と「サービスの質的向上」を通じた「グループ企業価値の最大化」を目指してまいります。

なお、本計画期間に、当グループは預金保険法に基づく公的資金注入から 10 年の節目を迎えることとなりますが、改めて公的資金の重みをグループの全役職員と共有するとともに、公的資金の早期返済及び事業のさらなる成長に向けて、経営改革を加速させてまいります。

【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

・「オールりそな」とは、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することです。

今後も、「オールりそな」の考え方のもと、グループ共通プラットフォームとしての信託・不動産機能の戦略的活用や法人部門・個人部門のさらなる連携強化等、グループ一丸となった取組みにより、サービスの質的向上を目指してまいります。

C：「クロスセールス」の徹底

・「クロスセールス」とは、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することであり、当グループの営業コンセプトや営業スタイルを表すものです。

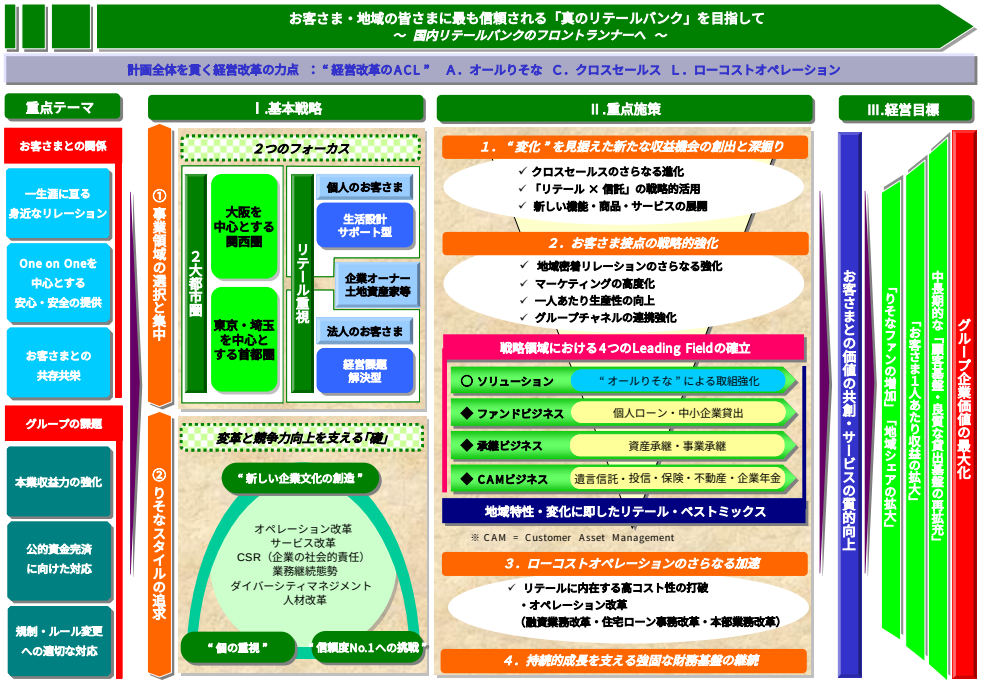
お客さまのライフサイクルや事業の成長ステージ等に応じて生じる様々なニーズを、一生涯に亘る身近なリレーションのなかで捉え、お客さまをサポートし続けることで、「りそなファンの増加」と「地域シェアの拡大」を目指してまいります。

L：「ローコストオペレーション」の推進

・リテール業務に内在する高コスト性の打破は、国内リテール業務に経営資源を集中する当グループの重要なテーマであり、当グループは、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。

本計画期間においても、『りそな』独自のビジネスモデルを確立するため、前例にとらわれないオペレーション改革の推進、厳正なコストコントロールの継続等により、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の確立を目指してまいります。

【健全化計画の全体像】



②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。

【事業領域の選択と集中】

・経営資源の効率的かつ効果的な配分による収益力の向上を図り、「グループ企業価値の最大化」を実現していくため、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、競争優位の確立を目指してまいります。

a. 地域軸における 2 大都市圏へのフォーカス

・2 大都市圏（大阪を中心とする「関西圏」及び東京・埼玉を中心とする「首都圏」）は、今後もさらなる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。

b. お客さま軸におけるリテール重視

・リテールのお客さまを重視した事業展開を継続し、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。

【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銀行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、変革と競争力向上を支える“礎”となるものです。本計画期間においても、りそなスタイルの確立及び進化に向け、引き続き「新しい企業文化の創造」「個の重視」「信頼度 No.1 への挑戦」に取組み、「真のリテールバンク」を目指してまいります。

a. 新しい企業文化の創造

・当グループは、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。

b. 個の重視

・「個の重視」とは、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であり、引き続き、お客さま一人ひとりとのリレーションの向上や、グループの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。

c. 信頼度 No.1 への挑戦

・当グループは、“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。

また、地域社会の一員として、「持続可能な社会づくりへの貢献」等、あらゆるステークホルダーとのバランスの取れた関係構築に努めてまいります。

これらは、当グループが「真のリテールバンク」を目指すうえで不可欠な取組みであり、それぞれが密接に関連しあうものです。かかる認識のもと、本計画期間においては以下の具体的な取組みに注力してまいります。

取組み	施策
オペレーション改革 (「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
サービス改革	・「お客さま中心主義」の徹底 ・サービス品質の向上 ・真のお客さま満足度の追求
CSR (企業の 社会的責任)	・CSR 経営 (「持続可能な社会づくりへの貢献」) ・積極的な活動を推進する組織風土の醸成 (「Re:Heart 倶楽部」の活動開始)
業務継続態勢	・業務継続計画等対応策の整備 ・主要施設、システム、通信手段等の対応
ダイバーシティ マネジメント	・中高年社員のさらなる活躍のための人事制度への対応 ・女性のキャリア形成意識醸成や就労支援策の継続実施
人材改革	・「人間力」の向上と組織への浸透 ・研修プログラムや人材育成体系の整備等

③重点施策

・不透明な事業環境下における持続的な成長の実現を目指し、「“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 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。

【“変化”を見据えた新たな収益機会の創出と深掘り】

・国内リテール分野における競争優位を確たるものとし、次なる成長を実現するため、新たなビジネスチャンスを積極的に切り拓くとともに、身近なリレーションと高度なソリューションを両輪として、これまで以上にきめ細やかにお客さまのニーズを深掘りすることで、拡がりと奥行きのある営業を展開してまいります。

こうした取組みを通じてお客さまの満足度を高め、より多くのお客さまに 様々なソリューション機能・商品・サービス等を長期に亘りご利用いただくことで、お客さま基盤の拡充を目指してまいります。

a. クロスセールスのさらなる進化

・当グループは、“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。

事業環境の変化や当グループの強み等も踏まえ、法人分野においては、成長分野の発掘・サポートや事業承継、円滑な資金供給等を、個人分野においては、個人ローンや資産承継、資産運用サポート等を、加えて企業オーナーや資産家等のお客さまには法人・個人分野の連携・協働でのクロスセールスを展開してまいります。

b. 「リテール×信託」の戦略的活用

・りそな銀行は、商業銀行としてのバンキング業務に加え、信託・不動産業務を併営するユニークな営業展開を行っております。

当グループは、商業銀行としての豊富なお客さま基盤、2 大都市圏における稠密なネットワーク、信託・不動産機能を含む高いソリューション機能を、身近なリレーションを通じて高度に融合させ、潜在的な収益機会を追求してまいります。また、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付け、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。

c. 新しい機能・商品・サービスの展開

・金融リテラシーの向上、急速な IT インフラの進化等を背景に、お客さまの金融行動が変化し、お客さまのニーズそのものも多様化・高度化するなか、当グループは、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。

【お客さま接点の戦略的強化】

・事業環境の様々な変化に伴い、お客さまの金融行動や取引スタイルに変化が見られるなか、当グループは今一度原点に立ち返り、お客さまとの接点を“地域”“マーケティング”“人材”“チャネル”等あらゆる側面から見直し、戦略的な強化を図ってまいります。

a. 地域密着リレーションの強化

・当グループは、「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、お客さまとの地域密着型の中長期的なリレーション・信頼関係を一層強化していくとともに、お客さまに満足を超えた感動を与えられるサービスの提供を目指すことで、地域シェアのさらなる拡大に努めてまいります。

b. マーケティングの高度化

・当グループは、マーケット分析やお客さまの行動分析等に基づく競争力のある商品の開発、効果的なプロモーション活動等にマーケットインの発想で取組むことで、お客さまからの満足度の向上とりそなファンの増加に努めてまいりました。

本計画期間においても、マーケットの変化、地域の特性、お客さまの属性、金融行動の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。

c. 一人あたり生産性の向上

・事業環境の不確実性がさらに高まるなか、当グループは、「オールりそな」の基本方針のもと、グループ全体としての生産性の向上に取組むとともに、お客さまとの主要な接点における一人あたりの生産性のさらなる向上に努めてまいります。

当グループは、人材改革を通じた営業第一線の質的強化、業務プロセスの再整理、効率的な行動管理等による渉外活動時間の拡大、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。

d. グループチャネルの連携強化

・IT の飛躍的な進化は、これまでの金融取引のプロセスを大きく変化させる可能性を有しており、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。

当グループは、2 大都市圏における対面チャネル（営業店・住宅ローンプラザ等）について、既にメガバンクに匹敵する稠密なネットワークを有しておりますが、さらに、365 日営業の「セブンデイズプラザ うめきた」や、「プライベートサロン Re ラグゼ（梅田支店）」の設置等、多様化するお客さまのニーズへの対応を先進的に加速させております。

また、ATM・Web・Mobile・コンビニ等の非対面チャネルのさらなる強化と、対面チャネルとの連携強化等を通じた新たなサービスネットワークの再整備を実現

することで、銀行が本来持つ安全性、利便性、専門性を真に利用しやすい方法で、より多くのお客さまに提供できる仕組みの構築に努めてまいります。

こうした「“変化”を見据えた新たな収益機会の創出と深掘り」と、「お客さま接点の戦略的強化」を中核とする営業改革の取組み強化を通じ、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（「ソリューション」「ファンドビジネス」「承継ビジネス」「CAM（Customer Asset Management）ビジネス」）を確立し、当該分野において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。

また、「地域運営」を営業組織の基本とする当グループとして、各地域がそれぞれの地域特性やお客さまのニーズ等に応じた4つの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」）を目指してまいります。

（ソリューション）

・当グループは、お客さまが感じる不安や悩み、多様化・高度化する様々なニーズに対し、その根底にある問題そのものを多角的に捉え、中長期的な視点で最適なソリューションを提供し続けることが重要であると認識しております。

お客さまとの身近で中長期的なリレーションをベースとした営業スタイルのもと、『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、より多くのお客さまに満足いただけ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、また、その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。このような認識のもと、当グループは、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。

－個人ローン－

・個人のお客さまの住宅ローンニーズへの積極的な対応は、地域密着リレーションを基本とする当グループの存在意義のひとつでもあります。

住宅ローンを取巻く事業環境が大きく変化するなか、当グループはチャネルの拡充、営業体制の再整備、営業人員の強化、金利運営・コストコントロールの高度化等、あらゆる側面から住宅ローンビジネスの再強化を図ってまいります。

また、住宅ローン実行額・残高のシェアアップに加え、お客さまのライフイベント等に応じたきめ細やかなクロスセールスを展開し、消費性ローンも含めた総合取引を推進してまいります。

－中小企業貸出－

・中小企業向けの国内貸出マーケットは緩やかな回復基調にあるものの、他行競合等は非常に厳しい状況にあります。
このような状況下、当グループは、経営課題解決型ビジネスのさらなる強化を通じた資金需要の発掘、法人・個人ビジネスの一体運営強化によるシナジーの発揮、成長分野（アジア・医療・環境・エネルギー・福祉・介護・農業等）への取組み強化、“変化”に対応する新たな商品・サービスの開発等の様々な取組みを通じて、お客さまの多様なニーズに真摯にお応えするとともに、お客さまとの中長期的なリレーション・信頼関係をベースとしたクロスセールス展開による総合取引のさらなる拡充を目指してまいります。

（承継ビジネス）

・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ますが、当グループは、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、中長期的なリレーション・信頼関係をベースに、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（Customer Asset Management）ビジネス）

・当グループは、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、経営課題解決型ビジネス・生活設計サポート型ビジネスを基軸として、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・不動産機能等、お客さまの潜在・顕在ニーズに基づく最適なソリューション機能・商品・サービス等の提案・提供に努めてまいります。

また、りそな銀行の信託財産運用部門は、企業年金や公的年金をはじめとする国内有数の運用機能を備えており、当グループの高い専門性に裏打ちされた高度なコンサルティング力等を通じ、お客さまの目的や様々なご要望に応じた運用を行ってまいります。

加えて、りそな銀行は、商業銀行で唯一不動産業務を併営しており、商業銀行としての豊富なお客さま基盤と稠密な店舗ネットワークを活かし、良質な不動産情報の獲得・仲介・コンサルティング・リファイニング・流動化・鑑定等の幅広いソリューション機能をワンストップで提供することで、お客さまの多様なニーズにお応えしてまいります。

【ローコストオペレーションのさらなる加速】

・当グループは、銀行業務における事務のあり方を根本から見つめ直し、迅速で正確なサービスの提供による利便性・信頼性の向上とローコストオペレーションの両立に取組んでまいりました。今後につきましても、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。

また、経営資源の選択と集中の観点から、金融サービス企業として、お客さまの多様かつ高度なニーズにお応えすべく、適切なアライアンス展開等を通じた総合力の強化に努めてまいります。

【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、持続的な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。

また、今後の成長を支える財務基盤の整備と公的資金の早期返済の両立をより確かなものとすべく、今後も着実な利益計上による安定的な剰余金蓄積に努めてまいります。

当グループを取り巻く規制環境としては、本計画期間中に国内銀行に対する新しい自己資本比率規制の適用が見込まれますが、当該自己資本比率規制適用を見据えた十分な自己資本を維持することで、当グループの持続的な成長を支える健全な財務基盤を継続して確保してまいります。

【本計画の収益計画】（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	25/3 月期計画	28/3 月期計画
業務粗利益	5,720	5,880
経費	3,380	3,350
実勢業務純益	2,340	2,530
税引前当期利益	1,970	2,150
税引後当期利益	2,150	1,400
合算剰余金（注）	11,981	14,375

（注）りそなホールディングスの剰余金を含んでおります。

(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な事務処理体制（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に取組んでまいりました。

この結果、グループ合算の人件費・物件費の総額は15年3月期には4,326億円（人件費1,595億円、物件費2,730億円）でありましたが、24年3月期には3,202億円（人件費1,333億円、物件費1,868億円）となり、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に努め、「事業領域の選択と集中」と「りそなスタイルの追求」に取組むことで、リテールビジネスに内在する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。

【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：%	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
傘下銀行合算	56.60	59.09	59.68	59.15	56.97
りそな銀行	55.22	58.26	58.77	58.20	56.29

【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	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
グループ合算	3,202	3,205	3,190	3,150	3,125
りそな銀行	2,104	2,106	2,096	2,058	2,040

【人件費】

単位：億円	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
グループ合算	1,333	1,330	1,320	1,310	1,315
りそな銀行	851	837	828	824	831

【従業員数（注）】

単位：人	24/3月末 実績	25/3月末 計画	26/3月末 計画	27/3月末 計画	28/3月末 計画
グループ合算	15,119	15,120	15,110	15,080	15,050
りそな銀行	9,698	9,700	9,700	9,690	9,680

（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	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
グループ合算	1,868	1,875	1,870	1,840	1,810
りそな銀行	1,253	1,269	1,268	1,234	1,209

【物件費（除く機械化関連費用）】

単位：億円	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
グループ合算	1,306	1,309	1,315	1,286	1,256
りそな銀行	882	896	893	859	834

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グループガバナンスのもと、各子会社･関連会社が特長を活かしつつ、「オールりそな」の基本方針のもと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おります。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。

りそな銀行は、お客さまの潜在･顕在ニーズを起点とした質の高い金融サービスの提供により、一層多くのお客さまと多面的なお取引をいただくことを通じて、中長期的に健全かつ安定した収益基盤の構築を図ってまいります。また、お客さま目線での業務改革及び人「財」･組織の活性化に一層取組むことで、拠点運営力の強化や従業員一人ひとりのサービスの質と生産性の向上を追求してまいります。こうした取組みによる『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。

埼玉りそな銀行については、地域のお客さまから継続的に支持される営業スタイルを完成させることで持続的な成長を実現し、地域との共存共栄を支える安定的な収益基盤と健全な財務基盤の構築を目指してまいります。加えて、お客さまの支持、地域との共存共栄に向けて自ら変革に挑戦し進化し続ける組織風土の確立を図ってまいります。引き続き、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。

近畿大阪銀行は、大阪で強固な営業基盤を持つ地域金融機関であり、お客さまとの信頼関係を大切にすることを重視しております。この認識のもと、「身近さ」「スピード」「提案解決力」をもって、常に新たな価値を創造･ご提供する、お客さまにより近い現場主導の業務運営を目指しております。また、大阪を中心とした関西圏でりそな銀行と並存していることから、りそな銀行と連携し、グループ一体となって地域の発展に貢献してまいります。引き続き、大阪になくてはならない地元銀行として、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。

傘下銀行以外の国内子会社･関連会社については、専門性･効率性の向上に取組み、各傘下銀行との緊密な連携により、各社の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。

2．図表1　ダイジェスト版

【収益】（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：億円	24/3 月期 実績	25/3 月期 計画	26/3 月期 計画	27/3 月期 計画	28/3 月期 計画
業務粗利益	5,986	5,720	5,630	5,680	5,880
経費	3,388	3,380	3,360	3,360	3,350
実勢業務純益(注 1)	2,597	2,340	2,270	2,320	2,530
与信関連費用(注 2)	44	200	480	480	480
株式等関係損益	22	▲180	50	60	80
経常利益	2,441	1,980	1,920	1,930	2,160
税引後当期利益	2,394	2,150	1,200	1,210	1,400
ＯＨＲ（注 3）	56.60	59.09	59.68	59.15	56.97

【収益】（りそな銀行）

単位：億円	24/3 月期 実績	25/3 月期 計画	26/3 月期 計画	27/3 月期 計画	28/3 月期 計画
業務粗利益	4,031	3,810	3,760	3,780	3,890
経費	2,226	2,220	2,210	2,200	2,190
実勢業務純益(注 1)	1,805	1,590	1,550	1,580	1,700
与信関連費用(注 2)	▲60	100	320	320	320
株式等関係損益	11	▲170	50	65	86
経常利益	1,792	1,360	1,370	1,375	1,505
税引後当期利益	1,869	1,740	870	875	980
ＯＨＲ（注 3）	55.22	58.26	58.77	58.20	56.29

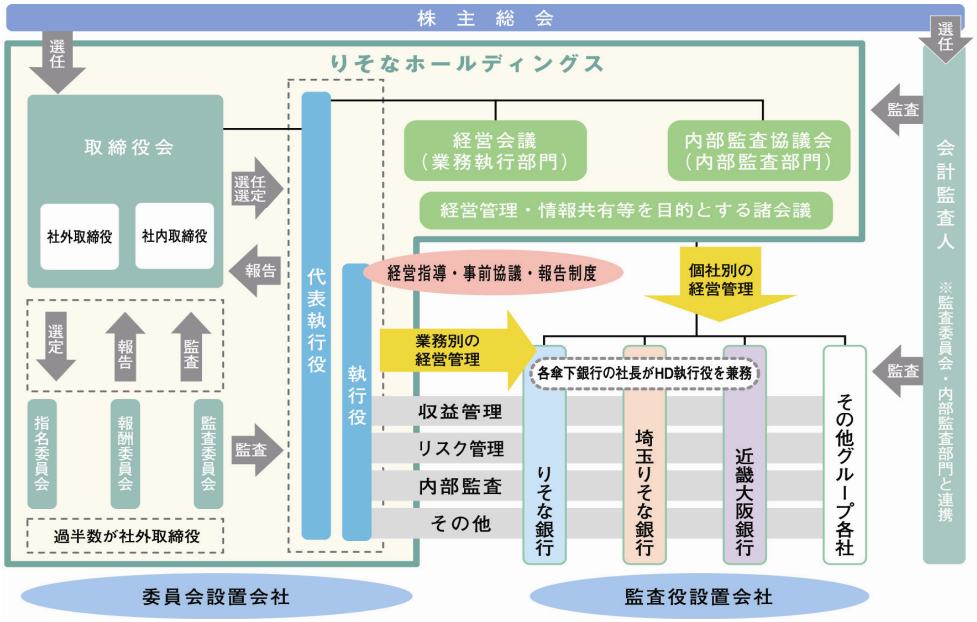
（注 1）一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前業務純益
（注 2）与信関連費用は、一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理損失額＋信託勘定償却－特別利益内の与信費用戻入額
（注 3）経費／信託勘定償却前業務粗利益

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

・当グループは、金融仲介・コンサルティング機能の発揮を通じ、健全で利便性の高い銀行経営に対する社会やステークホルダーの期待に応えるため、優れたコーポレート・ガバナンスの実現を目指してまいります。

委員会設置会社であるりそなホールディングスは、執行役への権限委譲により迅速な意思決定を可能とする一方、指名・監査・報酬の各委員会及び独立性の高い取締役会による経営に対する監督強化により、経営の透明性と客観性を高めております。また、傘下銀行については、監査役設置会社形態とすることで、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をとり、各傘下銀行による自律的な経営を行う体制としております。

また、りそなホールディングス及びグループ各社は、公的資金による多額の資本増強を受けたことを真摯に反省し、このような事態を再び招くことのないよう、内部統制に係る基本方針を取締役会において定め、内部統制の有効性確保に努めております。



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、引き続き、所定の配当に努めることとし、普通株式配当については安定配当を基本としつつ、堅調な業績や内部留保の蓄積状況等を勘案し、23 年 3 月期より「1 株当たり 12 円」に増配したうえで、預金保険法優先株式の完済後、配当性向等の目標水準を含めた配当方針を明確化する予定としております。

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意しつつ、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、28 年 3 月末までに累積で 14,375 億円を見込んでおり、公的優先株式の残存額 6,100 億円（注入額ベース）を十分に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	24/3 月末 実績	25/3 月末 計画	26/3 月末 計画	27/3 月末 計画	28/3 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しております。

なお、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、市場環境及び新たな自己資本比率規制の動向等を踏まえ、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】

①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）24 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。

②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）	―	―	4,500 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)	―	―	225,000 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） 24 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。

③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）24 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組んでおります。

以上