

「経営の健全化のための計画」の概要

～リテール No. 1 を目指して～

平成 27 年 2 月

株式会社りそなホールディングス

I. はじめに

りそなグループ（以下、当グループ）は、公的資金による資本増強を真摯に受け止め、早期の経営の健全化を実現するとともに、国民経済にとって真に価値ある金融グループに生まれ変わるべく、ガバナンス改革やお客さま本位のサービス改革、抜本的な財務改革を中心としたりそな改革等に、グループをあげて取り組んでまいりました。

グループの再生と成長を支えてきた公的資金につきましても、25年5月に公表した『公的資金完済プラン』（以下、「完済プラン」）において、30年度での完済を既に公表しておりますが、足元の業績が堅調に推移していること等から、今般、27年6月開催予定の第14期定時株主総会におけるご承認等を前提に、同総会后速やかに、公的資金の全額を返済します。

これまでの約10年間の取組みを再確認するとともに、様々な事業環境変化への対応を強化すべく、今般、“30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）を公表します。本計画においては、公的資金完済後を見据え、次なる10年に向けた「攻めの経営へのマインドチェンジ」を図るとともに、改めて中長期的な成長への決意とその方向性をお示ししております。

これまでの永きに亘る、国民、お取引先、株主の方々の多大なご支援、ご協力に対しまして、心より御礼申し上げますとともに、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を崩すことなく、地域のお客さまにもっとも支持される金融サービスグループ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。

II. 公的資金完済及び新たな資本政策について

1. 公的資金完済時期の前倒しについて

当グループは、25年5月に、公的資金の完済と普通株主価値の向上を柱とする「完済プラン」を策定・公表し、残存する公的資金の返済を進めてまいりました。

こうしたなか、足元の業績が堅調に推移していること等から、27年6月開催予定の第14期定時株主総会后速やかに繰り上げ返済する方針とします。返済にあたっては、返済後の財政状態や事業環境等を踏まえるとともに、同総会において、返済に関するご承認をいただくことを前提とします。

【残存する公的資金（早期健全化法優先株式）の概要】

名称	丙種第一回優先株式（注1）	己種第一回優先株式（注1）
発行総額	600億円	1,000億円
現存額（注2）	480億円	800億円
一斉転換日	30年3月期に係る定時株主総会の開催日の翌日	30年3月期に係る定時株主総会の開催日の翌日
当初発行会社及び名称	近畿大阪銀行 第一回優先株式	あさひ銀行 第2回第2種優先株式

（注1）早期健全化法に基づき11年3月にあさひ銀行が発行した優先株式1,000億円、及び13年4月に近畿大阪銀行が発行した優先株式600億円については、株式移転または株式交換、及び株式併合・分割を経て、りそなホールディングスが発行する優先株式となっております。

（注2）27年2月27日現在の要返済額ベースで記載しております。なお、要返済額とは、1,600億円から、早期健全化法優先株式につき支払われた特別優先配当金累積額の合計額を控除した額をいいます。

2. 公的資金完済後を見据えた新たな資本政策について

(1) 自己資本比率の目標水準

自己資本比率の運営目標は、従来、国際統一基準において普通株式等 Tier1 比率で 5.5%程度、Tier1 比率で 7.0%程度としてまいりました。一方、公的資金完済後においては、中長期的な運営目標については国際統一基準における普通株式等 Tier1 比率（その他有価証券評価差額金を除く）とします。

今後の中長期的な自己資本比率の目標水準については、現在適用している国内基準において十分な自己資本を確保するとともに、国際統一基準において普通株式等 Tier1 比率（その他有価証券評価差額金を除く）で 8.0%を安定的に上回る水準を目指してまいります。

また、公的資金完済後においても資本効率を意識した運営に努め、引き続き 10%を上回る ROE の水準を目指してまいります。

(2) 自己資本の質的・量的強化に向けた取組み

自己資本の質的・量的強化を目指し、資本の実質的交換（キャピタル・エクステンジ）等を通じた既存の自己資本構成の見直しを実施します。

具体的には、27 年 3 月に自己株式の処分（第三者割当）を実施するとともに、りそなホールディングス（以下、当社）が発行する社債型優先株式 2,380 億円のうち、既に取得条項の行使が可能となっている第 4 種優先株式 630 億円について、公的資金完済後速やかに、関係当局による承認を前提として取得してまいります。

この取組みにより、国内基準における自己資本比率及び国際統一基準における普通株式等 Tier1 比率については、ともに増加する見込みです。

また、残る社債型優先株式 1,750 億円につきましても、自己資本の質的向上の一環として、経営環境や財務状況等を踏まえつつ、中長期的な時間軸のなかで（その他利益剰余金）の蓄積により、取得を検討してまいります。

なお、当社が発行する社債型優先株式の概要は以下の通りです。

名称	第 4 種優先株式	第 5 種優先株式	第 6 種優先株式
発行日	18 年 8 月 31 日	19 年 8 月 28 日	21 年 12 月 8 日
発行総額	630 億円	1,000 億円	750 億円
現存額	630 億円	1,000 億円	750 億円
取得条項発動の条件	25 年 8 月 31 日以降	26 年 8 月 28 日以降	28 年 12 月 8 日以降

(3) 配当方針

当社の普通株式年間配当（1 株当たり）については、早期健全化法優先株式の繰上返済及び資本の実質的交換（キャピタル・エクステンジ）等による 27 年度以降の優先配当負担減少を先取りする形で、26 年度末に係る配当（期末配当）を年間 15 円から 2 円増配（約 13%の増配）のうえ年間 17 円とし、27 年度以降の配当支払は、自己資本比率目標の早期達成に向け内部留保の蓄積を通じた自己資本の充実に努めていく考えであり、当面は安定配当を継続してまいります。

なお、第 4 種優先株式取得後に残存する社債型優先株式 1,750 億円の自社株買いを実施した際には、優先配当負担の減少が見込まれることから、事業環境や財務状況等も勘案しつつ、普通配当の増額を検討してまいります。

また、27 年度以降は、株主の皆さまへの利益還元之机を充実させる目的で、中間配当（毎年 9 月 30 日を基準日として行う剰余金の配当）を実施してまいります。

(4) 株主優待制度の導入

個人株主の皆さまに対する当社株式の魅力を高め、多くの方々に長期間当社株式を保有していただくこと等を目的として、株主優待制度を導入します。

Ⅲ. 経営の健全化への取組みと成果

当グループは、15年3月期の自己資本比率が、グループ連結で3.78%、りそな銀行（連結）で2.07%と、健全行の国内基準である4%を下回ることとなり、公的資金による多額の資本増強を受けるに至りました。これを真摯に受け止め、早期の経営の健全化に努めるとともに、国民経済にとって真に価値のある金融グループに生まれ変わるべく、以下の取組みを実施してまいりました。

【経営の健全化への取組み（概要）】

責任ある経営体制の 確立に向けた ガバナンス体制の再構築	<ul style="list-style-type: none"> ○ 経営陣の刷新・委員会設置会社への移行 ○ 内部管理態勢の強化 ○ 当社とグループ銀行間の役割分担の明確化
銀行業から 金融サービス業への進化	<ul style="list-style-type: none"> ○ お客さま本位のサービス改革 <ul style="list-style-type: none"> ・店舗・チャネル改革 ・お客さま目線の商品・サービス開発 ○ 地域社会への貢献 <ul style="list-style-type: none"> ・次世代育成、地域経済活性化への取組み ・環境への取組み
財務改革による持続的な 黒字経営への体質転換	<ul style="list-style-type: none"> ○ 資産構造改革 <ul style="list-style-type: none"> ・管理会計上の勘定分離による再生処理 ・リスクファクター増大の防止・与信管理強化 ○ 収益構造改革 <ul style="list-style-type: none"> ・量から質への転換 ・ローコストオペレーションの実現
企業風土改革 (意識改革への取組み)	<ul style="list-style-type: none"> ○ お客さま重視の姿勢の徹底 ○ ダイバーシティマネジメントの強化

Ⅳ. 経営の現状及び課題解決に向けた方向性

1. 現状認識

当グループは、ガバナンス改革、サービス改革、財務改革等に取り組むとともに、地域密着型の分社経営と連結ベースでの効率的な運営体制の両立、商業銀行と信託・不動産機能を融合させた独自の金融サービスモデルの確立に取り組んでまいりました。

この結果、26年3月期のグループ銀行合算の当期純利益は1,968億円となり、17年3月期以降、10期連続での黒字計上となりました。他方、業務粗利益については、厳しい金利環境下にあつて、国内預貸金利益の減少や、債券関係損益が減益となるなか、26年3月期は前期比263億円減少の5,552億円となりました。

2. 課題認識及び課題解決に向けた方向性

これまでの様々な改革への取組み等を通じ経営の安定化を実現する一方で、公的資金完済後の次なる10年を見据え、持続的成長を目指していくための現時点での課題等については、以下の通り認識しております。

本業収益による 持続的成長	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グループのお客さま基盤、貸出金等の成長の低迷による、本業収益力を示す業務粗利益の緩やかな減少傾向 ✓ 再生・反転から持続的成長へ向かうべく、金融サービス業の原点に回帰したビジネス戦略等を遂行
コスト構造の 改革	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 様々な経費削減策を実施してきたが、既存のプロセス等を前提とするコスト削減余地は減少 ✓ 既存の枠組みにとられないグループ保有資産の戦略的マネジメント等を実施
資本運営の 高度化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自己資本規制の厳格化に対応するための内部留保の蓄積等を踏まえ、今後もメリハリのある資本運営が必要 ✓ 公的資金完済後の新たな資本政策や持続的成長に向けた適切な投資配分等、資本運営高度化への具体的施策実施

今後については、グローバル化の加速、少子高齢化、産業・資金循環構造の変化等、環境の変化に伴って多様化するお客さまのニーズに的確に対応していくことが、グループの持続的成長に向けた重要なファクターであると認識しております。

こうした認識を踏まえ、当グループは、様々な構造変化やお客さま行動の変化を見据え、“際立つ”リテール金融サービスを的確に提供するための具体的なビジネス戦略等にグループをあげて取り組み、新たな収益機会の創出に努めてまいります。

V. 経営の健全化のための計画

1. 持続的成長に向けたビジネスプラン（経営の合理化のための方策）

（1）新たな経営戦略（業務再構築のための方策を含む）

① 「リテール No. 1」を目指して

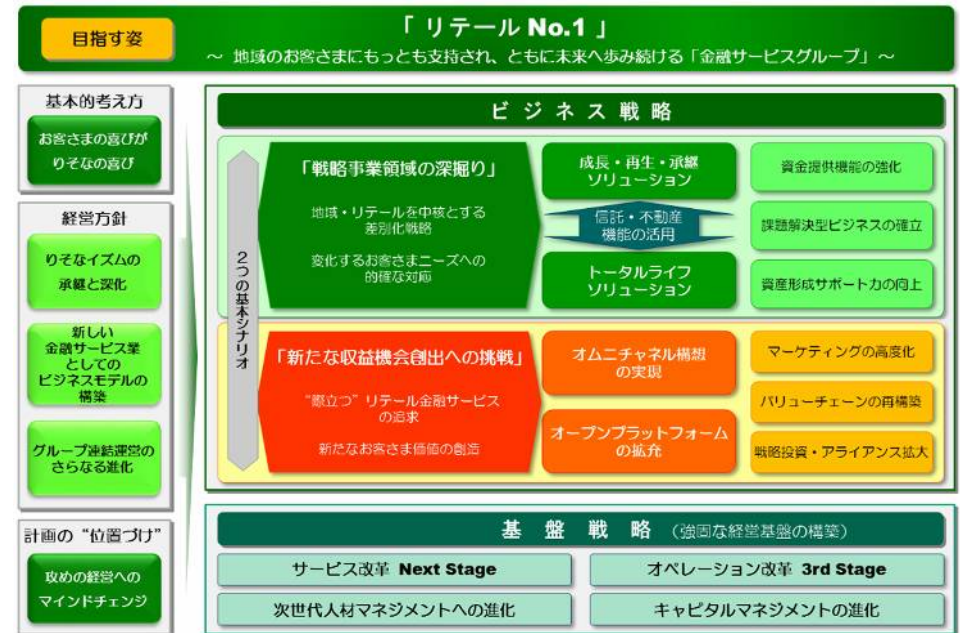
これまでの約 10 年間の取り組みを再確認するとともに、様々な事業環境変化への対応を強化すべく、今般、“30 年 3 月末までを新たな計画期間とする健全化計画”（以下、本計画）を公表します。本計画においては、公的資金完済後を見据え、次なる 10 年に向けた攻めの経営へのマインドチェンジを図るとともに、改めて中長期的な成長への決意とその方向性をお示ししております。

公的資金完済後を見据え、グループの持続的成長をより確かなものとするべく、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を崩すことなく、「戦略事業領域の深掘り」と「新たな収益機会創出への挑戦」を基本シナリオとするビジネス戦略を展開するとともに、事業環境の変化等を見据えた新たな改革の取り組みとして、4つの基盤戦略を進めてまいります。

グループが強みとする地域・リテールを中核とし、信託・不動産機能等を活かした“ソリューション”を柱とした差別化戦略のさらなる高度化に努めてまいります。加えて、マーケティングを機軸としたお客さま接点の改革としてのオムニチャネル構想の実現に努めるとともに、戦略投資やアライアンス等を含めたグループの3つのオープンプラットフォームの拡充を通じ、地域リテール戦略のさらなる進化を目指してまいります。

こうした取り組みを通じ、“際立つ”リテール金融サービスを実現することで、新たなお客さま価値の創造を目指してまいります。

【新たな経営戦略（経営健全化計画）の全体像】



② 経営方針

りそなイズムの承継と深化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 永きに亘りりそな改革を通じて醸成された「改革のDNA」を次代に引き継ぎ、お客さまの期待を上回るリテール金融サービスの提供と、弛まぬ改革への挑戦を継続し、「りそなブランド」の向上・浸透を図る
新しい金融サービス業としてのビジネスモデルの構築	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 多様化するお客さまニーズ等を踏まえ、これまでになかった新たな価値を提供すべく、新しい金融サービスの枠組みの構築を目指す ✓ 「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢のもと、お客さまの「夢をかなえる」、お客さまが「日々安心して暮らす」、お客さまの「思いを伝える」ための金融面からのサポートに尽力
グループ連結運営のさらなる進化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グループが持つあらゆるソリューション機能等を結集し、「グループのお客さま」のニーズに向き合うための体制強化を行っていく ✓ 地域特性等に応じた複数の法人格を持つ営業上の優位性とグループのオープンプラットフォームの拡充を通じた生産性・効率性の向上の両立を実現

③ ビジネス戦略

イ. 戦略事業領域の深掘り

「本業収益による持続的成長」を確かなものとすべく、地域・リテールを中核とする差別化戦略の高度化を通じた「戦略事業領域の深掘り」に取り組めます。戦略事業領域における、「成長・再生・承継ソリューション」と「トータルライフソリューション」を展開してまいります。また、「リテール×信託」の発展形として、グループ銀行全社で信託を標準装備し信託ソリューション提供力を強化する「りそなシームレス・スタイル」を新たに確立し、お客さまに高品質な信託サービスを提供してまいります。

また、首都圏・関西圏を中心に、様々な機能の連携・集約等、グループ運営体制の最適化を進め、地域営業力の強化を図り、多様化・高度化・複雑化するお客さまニーズに的確に対応してまいります。

さらに、お客さまの多様なニーズに多彩なソリューション提供を通じてお応えする「クロスセラーズ」を、「“グループ”クロスセラーズ」に進化させてまいります。

a. 「成長・再生・承継ソリューション」

貸出金利の低下により国内預貸金利益が減少傾向にある状況を打破し、法人ビジネスの強化を実現するため、営業スタイル（リレーション、ソリューション、スピード）の変革のもと、中堅・中小企業等向け「成長・再生・承継ソリューション」の強化に取組み、ソリューション提供等を通じた多面的な付加価値を提供することで、「中堅・中小企業取引 No. 1 の『りそな』」としてのブランドを確立してまいります。

【法人のお客さま向け】

資金提供機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「バランスシートマネジメント」をコンセプトとした、「目利き力」をベースとするストック型ビジネスの強化 ✓ 成長業種（アジア、医療・福祉・介護等）や事業再生・承継等の分野における、環境変化に対応した商品・サービスの機動的な投入等、総合取引の拡充 ✓ 「PPP/PFI（官民連携事業）」分野における、公共団体取引基盤や信託ソリューション機能を活用した新たな取組み
課題解決型ビジネスの確立	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 高品質な信託サービスを提供する「りそなシームレス・スタイル」の確立に向けグループ銀行全店で信託標準装備化 ✓ 会計制度の変更等の環境変化に伴う多様なお客さまニーズに対応した年金ソリューションの提供 ✓ 商業銀行唯一の不動産業務併営によるワンストップ・サービスの強みを活かした、付加価値の高い不動産ソリューションの提供 ✓ オーナー経営者の事業の円滑な承継をサポートする承継ソリューションに一層注力 ✓ 現地法人、海外駐在員事務所、地場銀行との提携、お客さまの海外進出サポート体制構築、海外人材の育成等、国際・外為業務の強化 ✓ 戦略地域（首都圏・関西圏）を中心に、リテール基盤、信託機能等、グループの強みを活用し、グループ連携のもと、「地域創生」への取組みに貢献

b. 「トータルライフソリューション」

少子高齢化の進展、人口・富の都市集中等の事業環境変化のスピードが早く、お客様の人生における様々なライフイベントやプランに応じ、資産形成や生活設計を金融面から総合的にサポートする「トータルライフソリューション」に取り組むことで、“個人取引 No. 1 の『りそな』”としてのブランドを確立してまいります。

【個人のお客さま向け】

資金提供機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 独自商品の投入、休日営業店舗の拡大等、お客さま接点の強化、様々なライフプランニング提案等、金利競争に巻き込まれない付加価値追求型の住宅ローン戦略の展開 ✓ マーケティングの高度化を通じたセグメント戦略や、対面・非対面チャネルの連携強化による、コンシューマーファイナンスのさらなる強化
課題解決型ビジネスの確立	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プレミア層等のお客さまの多様な金融ニーズに確り向き合い、グループが有する機能を結集した「グループクロスセールス」への取り組み ✓ 専門コンサルタントによる、個々のお客さまニーズに応じた質の高いオーダーメイド型コンサルティングの実施 ✓ 専担部隊（プレミア新規営業グループ）による新規取引拡大や、外部ネットワーク連携（証券会社等）の拡充等
資産形成サポート力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ お客さまのトータルリターンの上昇に力点を置いた「資産形成サポート力の向上」の取り組みを通じた、預かり金融資産残高（預金、投資信託、保険等）の大幅な拡大 ✓ 信託運用・アセットマネジメント業務における運用ノウハウの活用、体制の強化等

ロ. 新たな収益機会創出への挑戦

当グループの主要マーケットである「リテール」領域では、お客さまの金融行動の多様化等が進むなか、これまでのビジネスモデル・営業手法の延長戦上では“お会いすることができない”お客さまが増えつつあり、このような変化に対応することで、新たなビジネスチャンスにつながるものと認識しています。

次なる 10 年を見据え、ワンランク上の“際立つ”リテール金融サービスの追求と、旧来の銀行の枠組みを超えた新たなお客さま価値の創造を通じ、さらなる基盤拡充を目指してまいります。具体的には、マーケティングを機軸とするお客さま接点改革としての「オムニチャネル構想の実現」や、戦略投資の強化等を通じた「オープンプラットフォームの拡充」を進めてまいります。

a. 「オムニチャネル構想の実現」

お客さまの金融行動や価値観にきめ細かく応え、質の高いリテール金融サービスを最適な場所・時間・チャネルで提供する「オムニチャネル構想の実現」に向けた検討を以下の通り進めてまいります。

- ✓ マーケティングの高度化
- ✓ 「お客さまをよく知り」、「お客さまに近付き」、「お客さまと接する」新たな取り組みを通じた「バリューチェーンの再構築」
- ✓ 取引の「24 時間 365 日化」を含めたサービス革新
- ✓ ネットサービス拡充による対面チャネルと非対面チャネルとの有機的連携
- ✓ グループ銀行の店頭サービス相互利用拡大 等

なお、この検討を加速するため、当社内に「オムニチャネル戦略室」を設置しました（27 年 1 月）。

b. 「オープンプラットフォームの拡充」

次なる 10 年を見据え、幅広い国内のお客さまに対しこれまでにないリテール金融サービスを提供すべく、リテール機能の強化に向けた「戦略投資」や、他の金融機関等との連携も含めた「アライアンスの拡大」等を通じて、「リテール基盤・機能」「信託・不動産・国際業務」「事務・システム」の 3 つの「オープンプラットフォーム」の一層の拡充に取り組み、「リテール No. 1」の金融サービスグループを目指してまいります。

【 3つの「オープンプラットフォーム」をベースとする地域リテール戦略展開 】



④ 基盤戦略

当グループの持続的成長をより確かなものとすべく、“攻め”のビジネス戦略を支える4つの基盤戦略(「サービス改革 Next Stage」「オペレーション改革 3rd Stage」「次世代人材マネジメントへの進化」「キャピタルマネジメントへの進化」)を通じて、強固な経営基盤の維持・強化を図ってまいります。

サービス改革 Next Stage	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 常にお客さまの立場で発想する「サービス改革」について、今後、取引の「24時間 365日化」等の一層革新的なサービスの実現に向けて、「Next Stage」に移行
オペレーション改革 3rd Stage	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 店頭事務改革や業務プロセス改革等これまでの改革ノウハウを結集した次なる「オペレーション改革」を「3rd Stage」と位置づけたうえ、バックオフィス体制の革新、事務のワンプラットフォーム体制の構築等、“さらに先を行く”改革に移行
次世代人材 マネジメント への進化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業部門や法人格の制約を超え、人的資源配分の最適化に向けた「グループベースの人材マネジメント」への革新 ✓ 高度な教育支援システムの整備や、「ダイバーシティマネジメント」をさらに発展させた人事制度全般の再構築
キャピタル マネジメント の進化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 小口分散化された貸出金ポートフォリオ、安定した預金調達基盤等により、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 ✓ リスク・リターンの高次元でのバランス確保の実現と、着実な利益の計上、資本の蓄積、金融規制・ルール等への対応等、「キャピタルマネジメントの進化」を実現

(2) 経費等

① 人件費・物件費等の推移及び計画

当グループはこれまで、大規模な処遇水準の引下げ、早期退職支援制度等の内部改革を断行するとともに、営業店事務等の業務プロセスの抜本的な見直しに取り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、26年3月期には3,169億円（人件費1,365億円、物件費1,803億円）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、これまでの改革ノウハウを結集した次なるオペレーション改革により、リテールビジネスに内在する高コスト性を打破してまいります。なお、30年3月期のグループ合算の人件費・物件費の総額については、26年3月期対比4億円の削減を目指してまいります。

従業員については、集中再生期間（～17年3月末）に早期退職支援制度の活用や本部間接部門のスリム化等のリストラを前倒しで進めた結果、17年3月末には、15年3月末の19,307人から約4分の1に当たる4,607人の削減を実現し、14,700人となりました。

集中再生期間以降も、営業店事務改革等を通じて事務部門から営業部門や内部管理部門等への人員の再配置を行うなど、収益力向上に向けた営業戦力の確保と内部統制・リスク管理分野の機能強化を行ってまいりました。

本計画期間においても、人的資源配分の最適化に向けた「グループベースの人材マネジメント」への革新を図り、グループの持続的成長に向けた取り組みをさらに強化してまいります。

人件費・物件費等の推移及び計画は以下の通りです。

【人件費・物件費等の推移及び計画】（OHR 以外はグループ合算：当社＋グループ銀行合算）

単位：億円、 %、人	26/3 月期 実績	27/3 月期 計画	28/3 月期 計画	29/3 月期 計画	30/3 月期 計画
人件費（注1）	1,365	1,360	1,365	1,360	1,380
物件費（注2）	1,803	1,800	1,795	1,800	1,785
物件費（除く機械 化関連費用）（注2）	1,290	1,285	1,280	1,292	1,277
人件費＋物件費 （注2）	3,169	3,160	3,160	3,160	3,165
OHR（注3）	59.90	60.14	59.57	59.12	56.33
従業員数（注4）	14,948	14,920	15,080	15,160	15,260

（注1）当社役職員の人件費（グループ銀行では経理上は物件費「経営指導料」として処理しているもの）を含んでおります。

（注2）グループ銀行から当社への経営指導料を控除しております。

（注3）グループ銀行合算

（注4）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。

② 子会社・関連会社

当グループは、当社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。

りそな銀行は、強みを発揮できる地域・リテールに引き続き軸足を置き、営業基盤の拡大に“徹底的”に取り組んでまいります。さらに、グループ連結運営を強化し、グループのお客さま基盤や経営資源を最大限活用できる体制を構築することで激しい競争に打ち勝ち、「リテール No. 1」の実現に取り組んでまいります。

埼玉りそな銀行は、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。「リレーション」・「スピード」・「差別化」を基軸とした営業・サービス改革の加速により、お客さまの喜びを共創する営業スタイルを実現してまいります。

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された地域密着型金融を積極的に推進し、お客さまの成長・再生支援を加速させることにより、地域経済の活性化に取り組んでおります。また、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。

グループ銀行以外の国内子会社・関連会社は、専門性・効率性の向上や、各グループ銀行との緊密な連携により、持続的な成長と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】（グループ銀行合算：りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行）

単位：億円	26/3月期実績	27/3月期計画	28/3月期計画	29/3月期計画	30/3月期計画
業務粗利益	5,552	5,570	5,640	5,700	6,000
経費	3,326	3,350	3,360	3,370	3,380
実勢業務純益(注1)	2,226	2,220	2,280	2,330	2,620
与信関連費用(注2)	▲271	▲100	185	190	205
株式等関係損益	223	235	90	105	90
経常利益	2,768	2,580	2,185	2,135	2,400
税引後当期利益	1,968	1,720	1,450	1,450	1,630
OHR(注3)	59.90%	60.14%	59.57%	59.12%	56.33%

(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

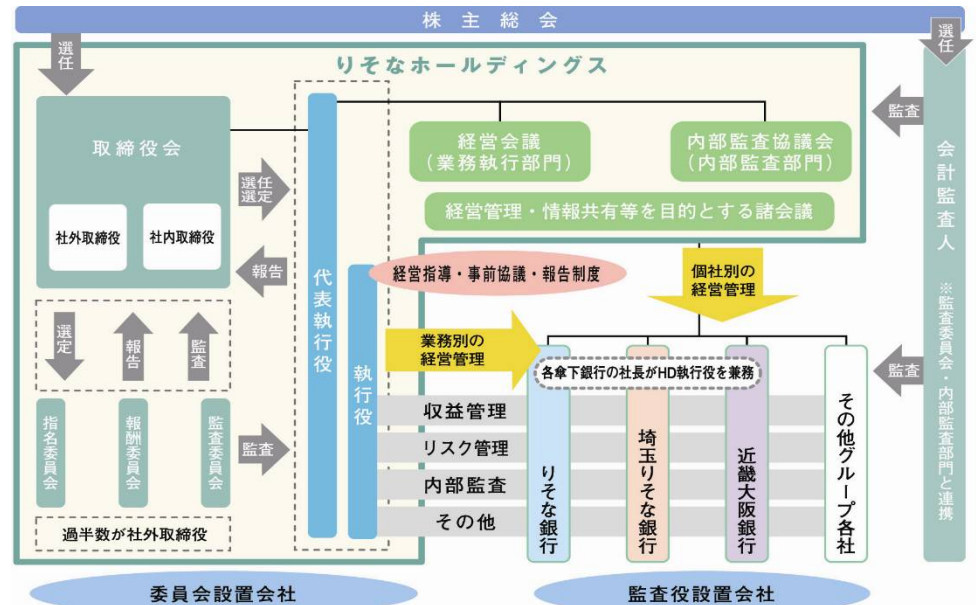
(注3) 経費/信託勘定償却前業務粗利益

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

近い将来コーポレートガバナンス・コードの制定が見込まれるところ、これまでも当グループは、実効的なガバナンス体制の構築に取り組んでまいりましたが、今後も、多額の公的資金注入を受けたことを風化させることなく、常に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。

邦銀初となる委員会設置会社に移行した当社は、経営の監督と業務執行の機能を分離し、執行役による迅速な意思決定を可能にする一方、経営に対する監督強化のため、取締役会の構成も独立性の高い社外取締役を過半数とすることにより、経営の透明性と客観性を高めております。また、当社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。



(2) お客さま保護等管理態勢

お客さまの投資ニーズの高まりや、企業に求められる情報管理の高度化、金融商品取引法等の法整備等、金融機関を取巻く環境が大きく変化するなか、これまでも、お客さまに安心してご利用いただくため、お客さまへの適切な対応や利便性の向上に取り組んでまいりました。

今後も、当グループは、お客さまへの丁寧な説明を含めた適切な勧誘・販売、お客さまからの相談・苦情等への適切な対応、業務委託先に対する管理、お客さま取引等の利益相反管理等、お客さまへの適切な対応や利便性の向上に関する体制の整備に積極的に取り組んでまいります。

(3) 日本版ステュワードシップ・コードの受入れ

26年4月、りそな銀行は「責任ある機関投資家」の諸原則《日本版ステュワードシップ・コード》の趣旨に賛同し、信託財産の運用業務において受入れを表明しました。これにより、責任ある機関投資家として活動する姿勢を明確化するとともに、取組みのさらなる改善を図ってまいります。

また、りそな銀行は、信託財産等の運用にあたり、中長期的な観点からお客さまの利益の拡大を図る姿勢を明確化するために、「責任投資にかかる基本方針」を定めております。

4. 配当等により利益の流出が行われないための方策

配当方針等については、Ⅱ. 公的資金完済及び新たな資本政策について 2. 公的資金完済後を見据えた新たな資本政策について (3) 配当方針 をご参照ください。

役員報酬の水準については、当社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

消却、払戻し、償還又は返済への対応、及び財源確保に関しては、Ⅱ. 公的資金完済及び新たな資本政策について をご参照ください。

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