

# 『リテールNo.1』の実現に向けて



2016年9月

# CONTENTS

## 本日お伝えしたいポイント

## りそなの概要

## 2017年3月期第1四半期決算の概要と主要ビジネスの状況

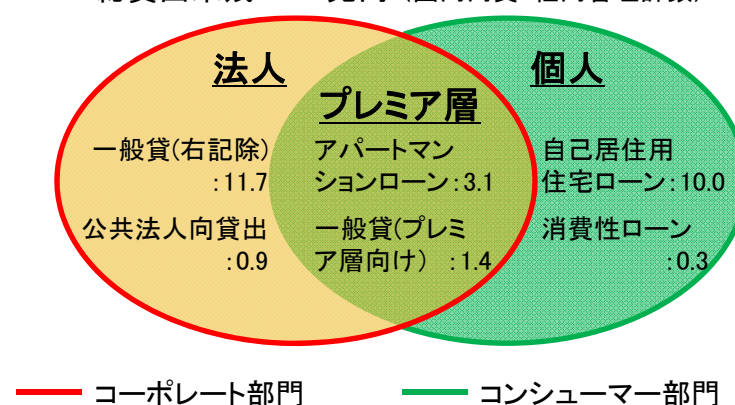
## 持続的成長に向けた経営課題への取り組み

## 資本マネジメントの方向性

## 参考資料

1. 本資料中、グループ各社の名称を下記の通り、省略して記載している箇所がございます。  
HD: りそなホールディングス、RB: りそな銀行、SR: 埼玉りそな銀行、KO: 近畿大阪銀行
2. 利益にマイナスの場合には「△」を付して表示しています。
3. 当グループの経営管理上の貸出金区分は右図の通りです。

総貸出末残: 27.7兆円 (国内円貨: 社内管理計数)



# 目次

| 本日お伝えしたいポイント                 |                              | 参考資料 |                            |
|------------------------------|------------------------------|------|----------------------------|
| P4                           | はじめに ～本日お伝えしたいポイント～          | P41  | 日銀マイナス金利政策の影響(連結BSにおける概観)  |
| りそなの概要                       |                              | P42  | 日銀当座預金残高                   |
| P6                           | りそなグループの概要                   | P43  | 先進的なコーポレートガバナンス体制          |
| P7                           | りそなの主要事業基盤の人口、経済規模           | P44  | 注目を集める「りそなのチャレンジ」          |
| P8                           | 貸出ポートフォリオ、利ざや、経費率            | P45  | オムニチャネル戦略:これまでの取り組み        |
| P9                           | 安定した黒字体質を実現                  | P46  | 新型相談特化型店舗の拡充               |
| 2017年3月期第1四半期決算の概要と主要ビジネスの状況 |                              | P47  | セブンデイズプラザひらかた              |
| P11                          | 2017年3月期 第1四半期決算の概要          | P48  | 中小企業のアジア進出支援体制の整備          |
| P12                          | 期間損益の前同比増減要因                 | P49  | 2016年3月期決算の概要              |
| P13                          | 貸出金・預金の平残・利回りの状況             | P50  | 期間損益の前期比増減要因               |
| P14                          | 貸出金・預金末残の状況                  | P51  | 損益概要と連単差要因                 |
| P15                          | 住宅ローンの状況                     | P52  | 事業部門別の損益概要(1)(2)           |
| P16                          | フィービジネスの状況                   | P54  | 2016年3月期の損益状況              |
| P17                          | 資産形成サポートビジネスの状況              | P55  | 事業部門別管理会計                  |
| P18                          | 与信費用、不良債権の状況                 | P56  | 連結子会社等の状況                  |
| P19                          | 有価証券の状況                      | P57  | 自己資本比率(グループ銀行)             |
| P20                          | 自己資本比率(HD連結)                 | P58  | ALM管理の高度化(コア預金内部モデルの導入)    |
| P21                          | 事業部門別の損益概要(1)(2)             | P59  | 有価証券の状況                    |
| P23                          | 2017年3月期 業績目標                | P60  | 保有株式 業種別ポートフォリオ            |
| P24                          | 2017年3月期 業績目標の前期比増減要因        | P61  | 円貨預貸金マチュリティ・ラダーの状況         |
| 持続的成長に向けた経営課題への取り組み          |                              | P62  | 残存期間別のスワップポジション            |
| P26                          | りそなの経営戦略                     | P63  | 預貸金構成                      |
| P27                          | 戦略事業領域の深掘り:コーポレート部門(1)(2)    | P64  | セグメント別貸出金構成・預金構成の推移        |
| P29                          | 戦略事業領域の深掘り:コンシューマー部門(1)(2)   | P66  | 債務者区分間の遷移状況(2016年3月期上期・下期) |
| P32                          | 戦略事業領域の深掘り:クロスセラーズ・カルチャーの浸透  | P68  | KPI で見るクロスセラーズの成果(直近1年間)   |
| P33                          | オムニチャネル戦略:目指す姿               | P69  | 優先株式、劣後債明細                 |
| P34                          | オムニチャネル戦略:チャネル改革の取り組み        | P70  | 国内自己資本比率規制における規制適格資本の概要    |
| P35                          | オムニチャネル戦略:マーケティング改革・営業スタイル改革 | P71  | 主要指標の長期推移                  |
| P36                          | アセットマネジメントビジネス               | P72  | 中計における収益計画と進捗の状況           |
| P37                          | ローコストオペレーションと戦略的な資源投入の両立     | P73  | 格付の推移                      |
| 資本マネジメントの方向性                 |                              | P74  | 普通株主構成                     |
| マクロ経済概況                      |                              |      |                            |
| P39                          | 今後の資本マネジメントの方向性について          |      |                            |



# 本日お伝えしたいポイント

りそなの概要

2017年3月期第1四半期決算の概要と主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

資本マネジメントの方向性

参考資料

## はじめに ～本日お伝えしたいポイント～

1

- 国内リテール特化の強み・安定性が発揮された第1四半期業績
  - マイナス金利の影響は、現状、想定範囲内であり対処可能
  - ドル調達コスト上昇、海外貸出の劣化懸念に対しては距離感

2

- オムニチャネル構想の実現を通じた成長戦略
  - 「いつでも」「どこでも」の実現に向けた施策を次々と実施
  - 顧客利便性の向上と銀行の生産性向上を同時に実現

3

- 資本政策の進展
  - 積極的な株主還元の姿勢と着実な増配ステップ(今期+2円の増配予想)
  - 資本効率を重視した運営を継続 ～10%を上回るROE水準を継続～



本日お伝えしたいポイント

## りそなの概要

2017年3月期第1四半期決算の概要と主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

資本マネジメントの方向性

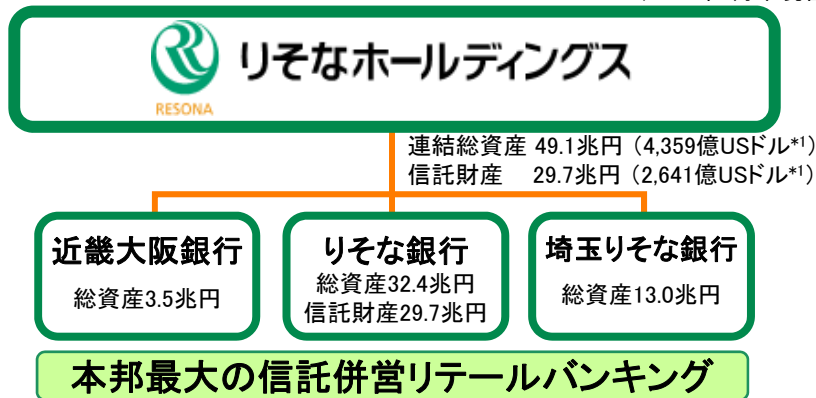
参考資料

# りそなグループの概要

- 2大都市圏、リテールバンキング業務に経営資源を集中
- 個人 約13百万口座、法人取引先 約0.4百万先の顧客基盤をもち、本邦最大の信託併営リテールバンキングを展開

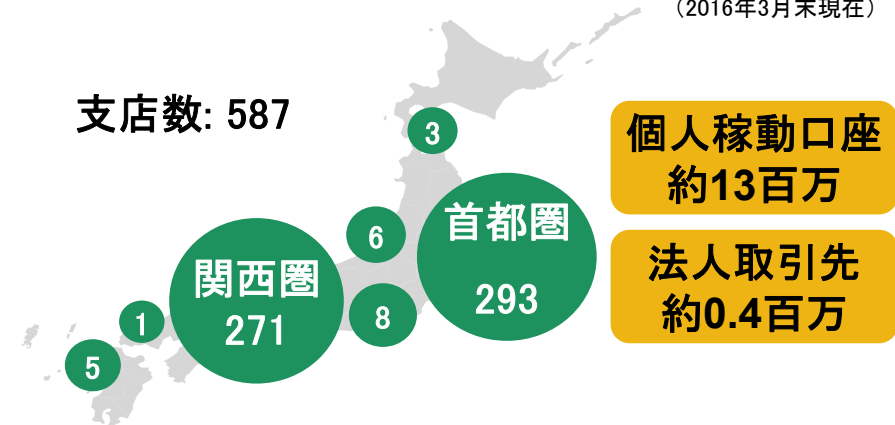
## コーポレートストラクチャー

(2016年3月末現在)



## 国内ネットワーク

(2016年3月末現在)

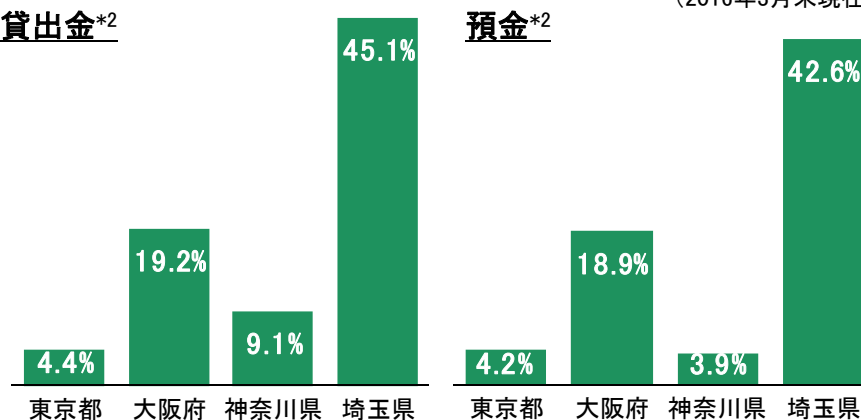


## マーケットシェア

(2016年3月末現在)

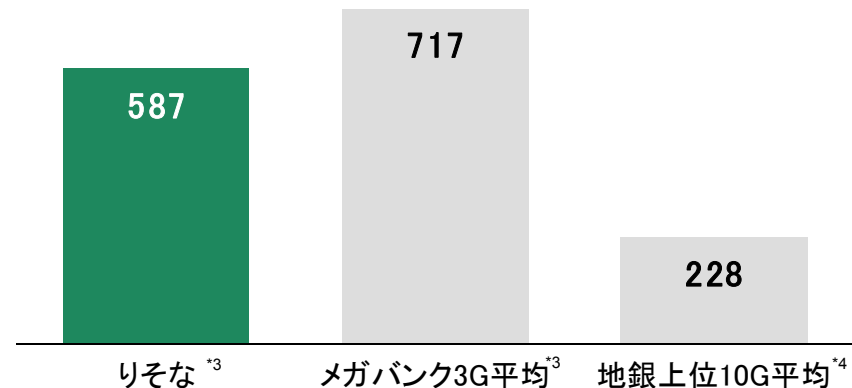
貸出金<sup>\*2</sup>

預金<sup>\*2</sup>



## 有人店舗数

(2016年3月末現在)



\*1. 1USD=112.69円 \*2. グループ銀行合算、日本銀行都道府県別預金・貸出金(国内銀行)に占める割合

\*3. 各社2016年3月期決算資料、りそなグループ:グループ銀行合算、メガバンク:三菱東京UFJ+三菱UFJ信託、みずほ+みずほ信託、三井住友

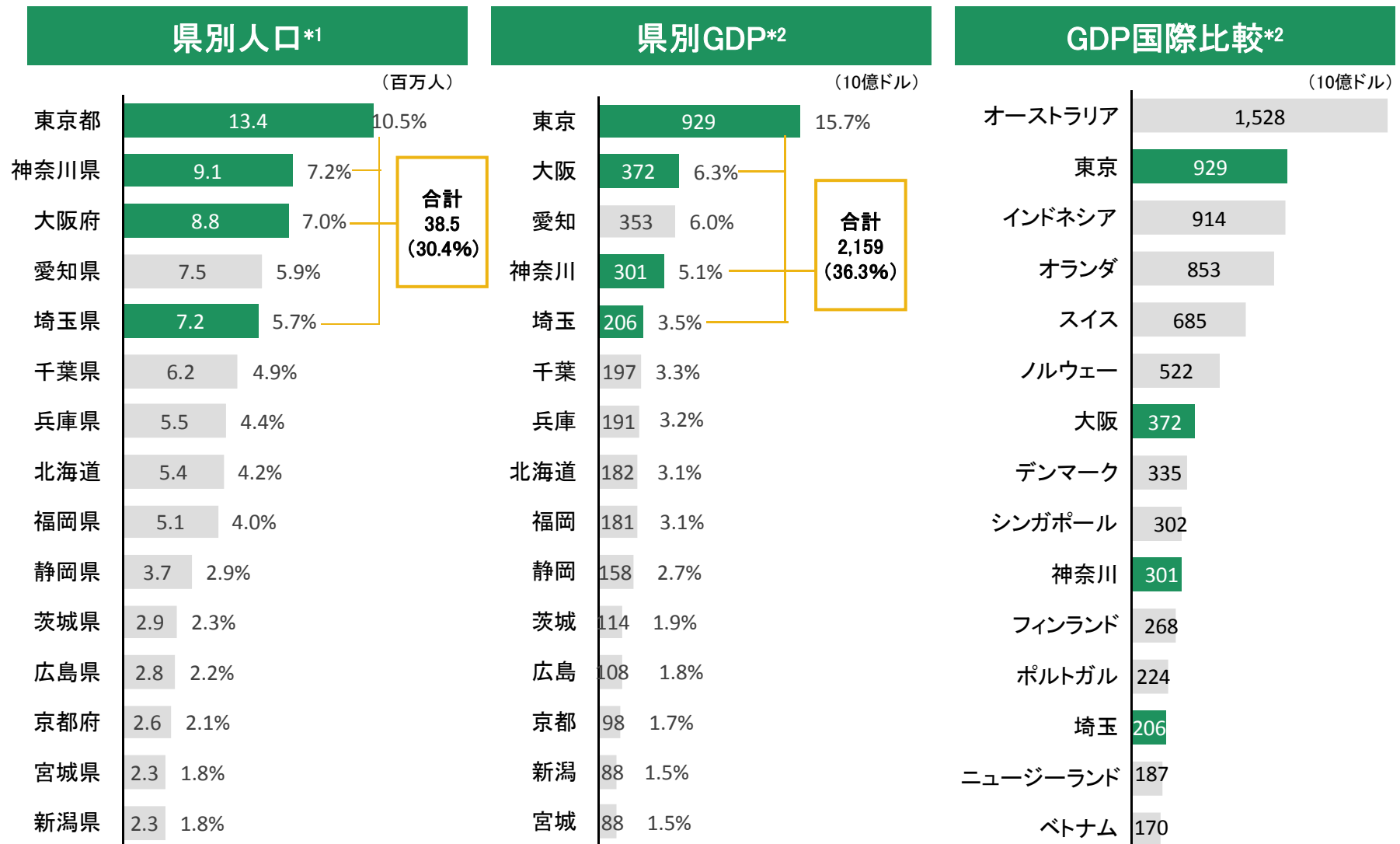
\*4. 連結総資産上位10地銀グループ(ふくおかFG、横浜、千葉、ほくほくFG、静岡、山口FG、常陽、西日本シティ、九州FG、七十七 各社2016年3月期決算資料)



りそなホールディングス

# りそなの主要事業基盤の人口、経済規模

- りそなが主な事業基盤を有する都府県の人口・GDPは、日本全体の3割以上をカバー
- 事業基盤とする都府県のGDPは、一国の規模に匹敵



\*1. 出所：総務省人口推計(2014年10月1日現在)

\*2. 出所：内閣府H25年度県民経済計算「ドル表示の県内総生産の国際比較」





# 貸出ポートフォリオ、利ざや、経費率

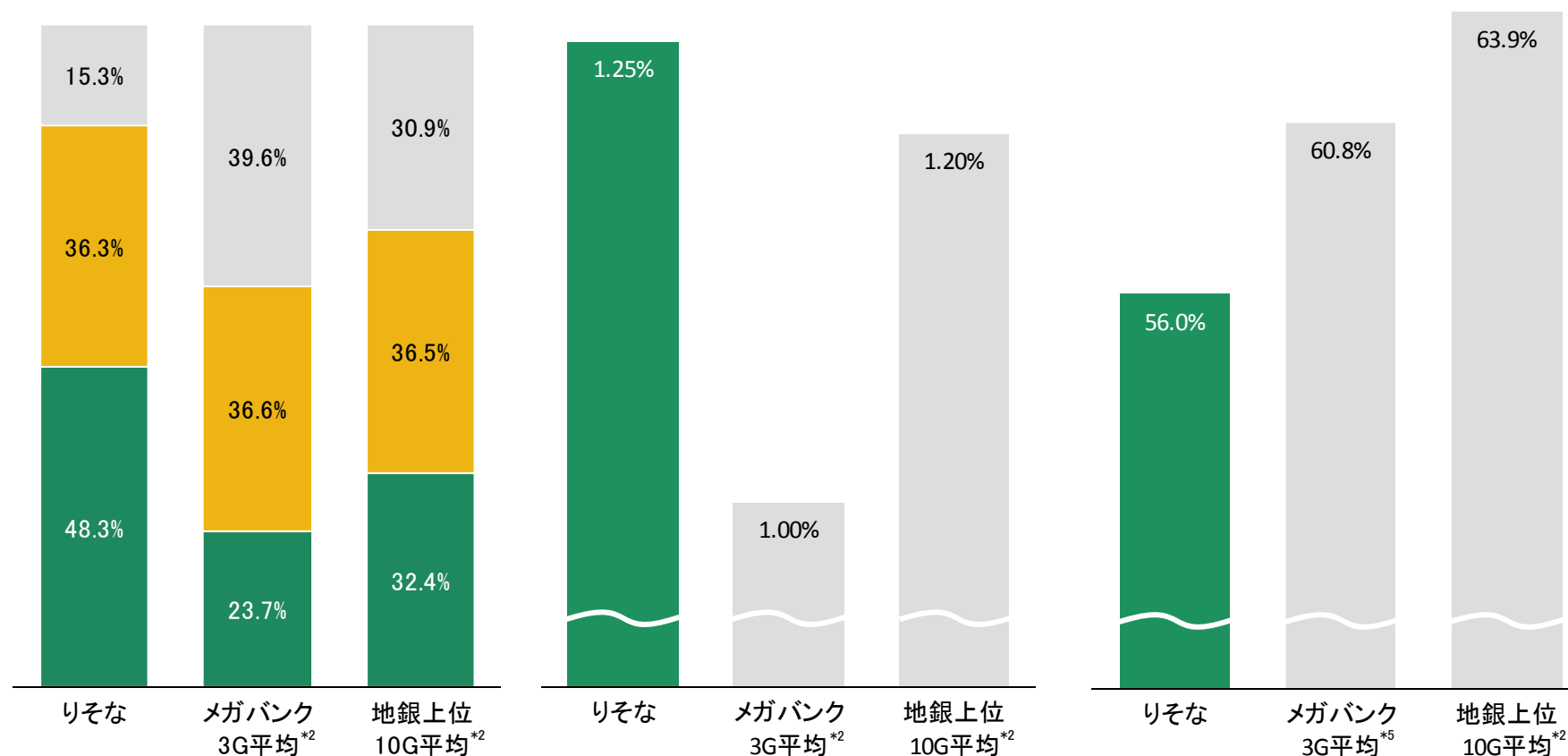
- 貸出金の内訳は個人及び中小企業向けが全体の8割以上。利ざやは相対的に優位な水準
- オペレーション改革を通じた経営の効率化が進展し、リテールバンクに内在する高コスト性を克服

貸出金ポートフォリオの比較\*1

預貸金利回差の比較\*3

連結経費率の比較\*4

■ 個人向け貸出 ■ 中小企業向け貸出 ■ その他



\*1. グループ銀行合算、2016年3月末

\*2. メガバンク: 三菱東京UFJ+三菱UFJ信託、みずほ+みずほ信託、三井住友

地銀上位10G: 連結総資産上位10地銀グループ(ふくおかFG、横浜、千葉、ほくほくFG、静岡、山口FG、常陽、西日本シティ、九州FG、七十七)

\*3. グループ銀行合算、2016年3月期

\*4. 連結経費率=経費 / 業務粗利益、2016年3月期

\*5. MUFG、SMFG、みずほFG



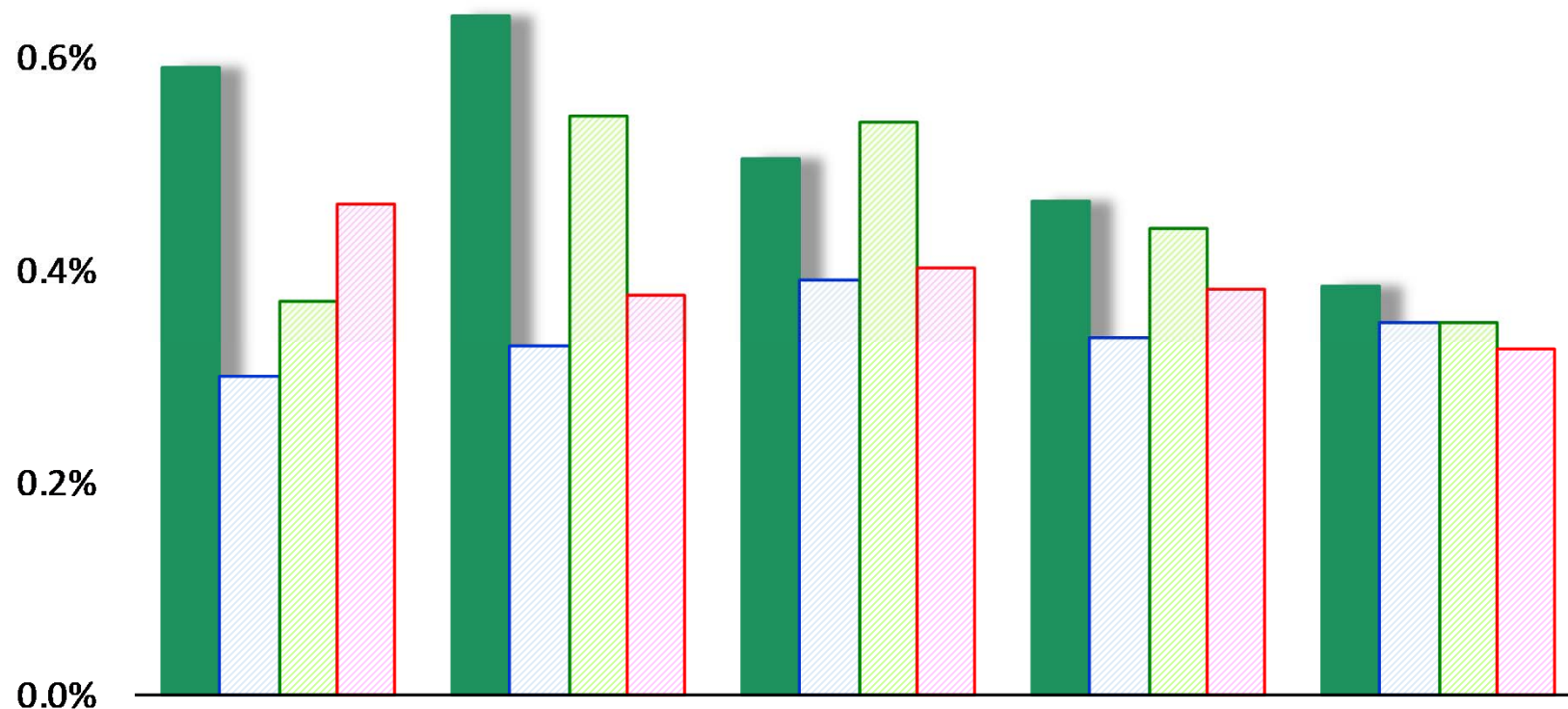
りそなホールディングス

# 安定した黒字体質を実現

- 健全なバランスシートに支えられ、安定的な収益を確保

連結ROA(当期純利益／総資産)の推移\*1

■ りそなHD    □ みずほFG    ■ SMFG    ■ MUFG



りそなHD  
親会社株主  
に帰属する  
当期純利益

2012/3期  
2,536億円

2013/3期  
2,751億円

2014/3期  
2,206億円

2015/3期  
2,114億円

2016/3期  
1,838億円

\*1. 出所: 会社公表資料

本日お伝えしたいポイント

りそなの概要

**2017年3月期第1四半期決算の概要と主要ビジネスの状況**

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

資本マネジメントの方向性

参考資料

# 2017年3月期 第1四半期決算の概要

## ■ 親会社株主に帰属する四半期純利益(HD連結): 477億円 前同比△59億円(△11.0%)、通期業績目標比進捗率29.8%

【主な変動要因(前同比・銀行合算)】

- 実質業務純益の減益 : △78億円
- 株式等関係損益(先物込)の減益: △30億円  
⇒純投資(ETF)損益 △2億円、前同比△38億円
- 与信費用改善 : +52億円  
⇒新規発生は引き続き低水準、健全なポートフォリオが継続

## ■ 実質業務純益(銀行合算): 536億円 前同比△78億円(△12.6%)、通期業績目標比進捗率23.7%

- 業務粗利益 : 1,354億円、前同比△74億円(△5.2%)  
⇒預貸金利益および役務取引等利益の減益を、  
債券関係損益の積み上げにより一部補完
  - 国内預貸金利益 : 前同比△55億円(△6.5%)
    - 貸出金(平残) : 前同比約3,000億円増加(+1.1%)
    - 預貸金利回り差 : 1.16%、前同比△0.10%
  - 役務取引等利益 : 前同比△15億円(△5.4%)
  - 債券関係損益(先物込): 前同比+18億円(+24.0%)
- 経費 : △818億円 前同比△3億円  
⇒ローコストオペレーションの徹底により前年水準を維持

(億円)

| (億円)                   | 2017/3期 1Q |        |                  |        | 2017/3期 |        |
|------------------------|------------|--------|------------------|--------|---------|--------|
|                        | 前年同期比増減    |        | 通期<br>目標比<br>進捗率 |        | 目標      |        |
|                        | 増減率        |        |                  |        |         |        |
| HD連結                   |            |        |                  |        |         |        |
| 親会社株主に帰属する<br>四半期純利益   | (1)        | 477    | △59              | △11.0% | 29.8%   | 1,600  |
| 連単差((1)-(20))          | (2)        | 57     | +1               |        |         |        |
| 1株当たり四半期純利益<br>(EPS、円) | (3)        | 20.60  | △2.56            |        |         |        |
| 1株当たり純資産<br>(BPS、円)    | (4)        | 710.41 | +4.28            |        |         |        |
| 銀行合算                   |            |        |                  |        |         |        |
| 業務粗利益                  | (5)        | 1,354  | △74              | △5.2%  | 24.3%   | 5,570  |
| 資金利益                   | (6)        | 912    | △79              |        |         |        |
| うち国内預貸金利益*1            | (7)        | 780    | △55              |        |         |        |
| 信託報酬                   | (8)        | 46     | △10              |        |         |        |
| 役務取引等利益                | (9)        | 260    | △15              |        |         |        |
| その他業務粗利益               | (10)       | 135    | +30              |        |         |        |
| うち債券関係損益(先物込)          | (11)       | 95     | +18              |        |         |        |
| 経費                     | (12)       | △818   | △3               | △0.3%  | 24.6%   | △3,315 |
| 経費率                    | (13)       | 60.4%  | +3.3%            |        |         |        |
| 実質業務純益*2               | (14)       | 536    | △78              | △12.6% | 23.7%   | 2,255  |
| 株式等関係損益(先物込)           | (15)       | 15     | △30              |        |         | 95     |
| 与信費用                   | (16)       | 69     | +52              |        |         | △210   |
| その他の臨時・特別損益            | (17)       | △46    | △29              |        |         |        |
| 税引前四半期純利益              | (18)       | 574    | △85              | △12.9% | 28.0%   | 2,045  |
| 税金費用                   | (19)       | △153   | +25              |        |         |        |
| 四半期純利益                 | (20)       | 420    | △60              | △12.5% | 28.9%   | 1,450  |

\*1. 国内預貸金利益: 銀行勘定(譲渡性預金を含む)

\*2. 信託勘定不良債権処理額、一般貸倒引当金繰入額を除いた業務純益

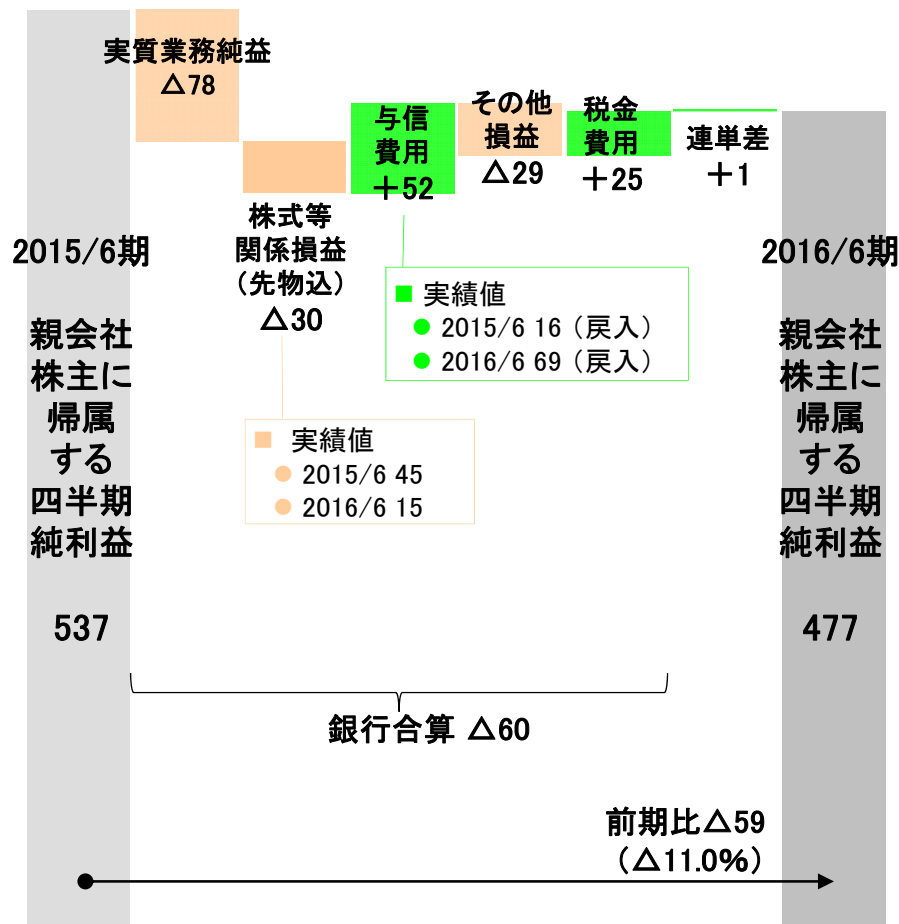
\*3. 利益にマイナスの場合は「△」を付して表示



# 期間損益の前同比増減要因

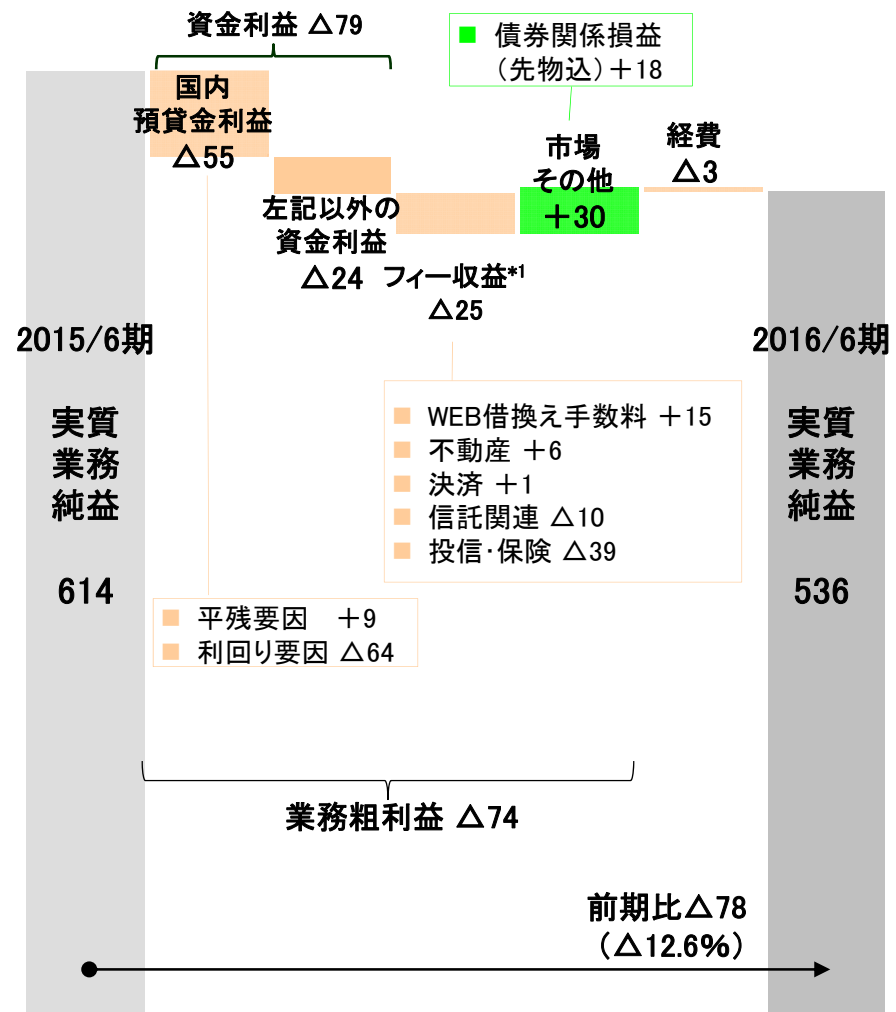
## 親会社株主に帰属する四半期純利益(HD連結)

(億円)



## 実質業務純益(銀行合算)

(億円)



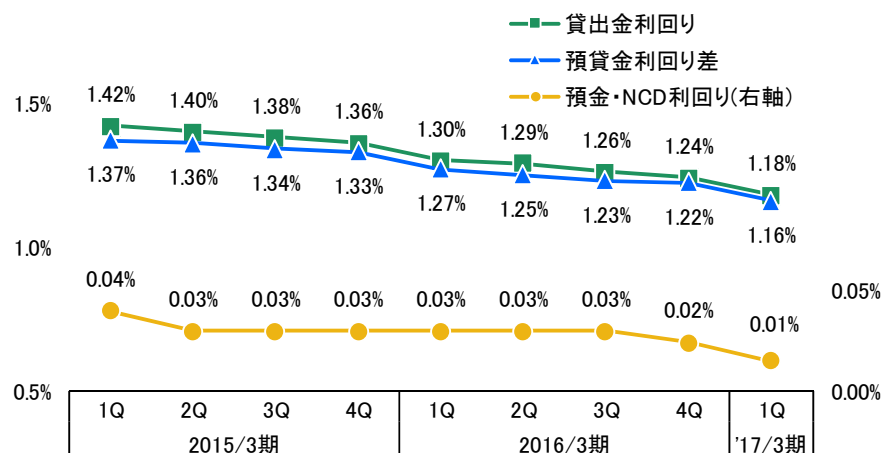
\*1. 役務取引等利益+信託報酬

# 貸出金・預金の平残・利回りの状況(銀行合算)

## 貸出金・預金の平残、利回り、利回り差

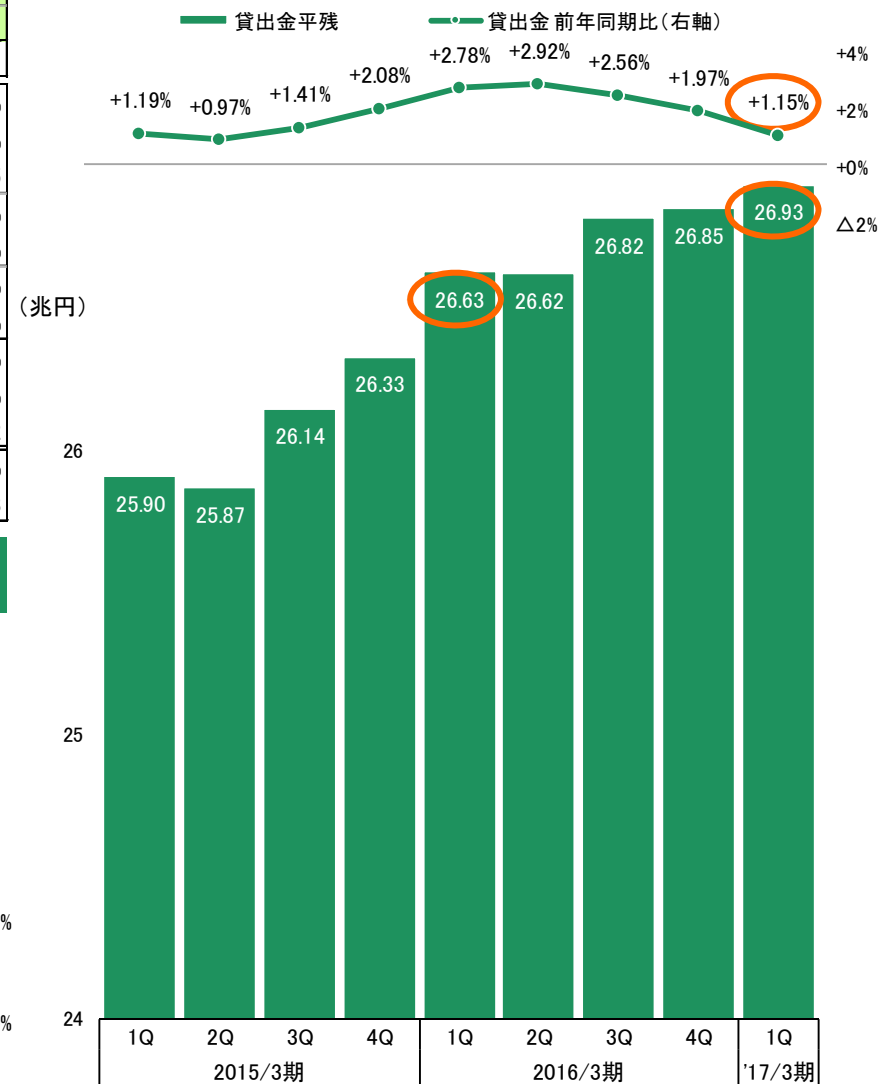
| (平残：兆円、収益・費用：億円) |                     |          | 1Q     |        | 2017/3期 |        |
|------------------|---------------------|----------|--------|--------|---------|--------|
|                  |                     |          | 実績     | 増減     | 計画      | 増減     |
| 貸出金平残(銀行勘定) (1)  |                     |          | 27.44  | +1.10% |         |        |
| 国内               | 貸出金                 | 平残 (2)   | 26.93  | +1.15% | 27.21   | +1.81% |
|                  |                     | 利回り (3)  | 1.18%  | △0.12% | 1.18%   | △0.09% |
|                  |                     | 収益 (4)   | 796    | △73    | 3,221   | △205   |
|                  | コーポレート<br>部門(公共除)*1 | 平残 (5)   | 15.63  | +1.04% | 15.87   | +1.98% |
|                  |                     | 利回り (6)  | 1.03%  | △0.15% | 1.02%   | △0.11% |
|                  | コンシューマー<br>部門*2     | 平残 (7)   | 10.34  | +1.35% | 10.38   | +1.62% |
|                  |                     | 利回り (8)  | 1.46%  | △0.07% | 1.46%   | △0.06% |
|                  | 預金+NCD              | 平残 (9)   | 39.05  | +2.19% | 37.84   | △0.63% |
|                  |                     | 利回り (10) | 0.01%  | △0.01% | 0.01%   | △0.01% |
|                  |                     | 費用 (11)  | △15    | +18    | △66     | +52    |
| 預貸金              | 利回り差 (12)           | 1.16%    | △0.10% | 1.16%  | △0.08%  |        |
|                  | 利益 (13)             | 780      | △55    | 3,155  | △153    |        |

## 預貸金利回り・利回り差(国内)



\*1. 社内管理計数、コーポレート部門(公共除)：一般貸出 + アパートマンションローン  
 \*2. 社内管理計数、コンシューマー部門：自己居住用住宅ローン + 消費性ローン

## 貸出金平残、前年同期比増減率(国内)



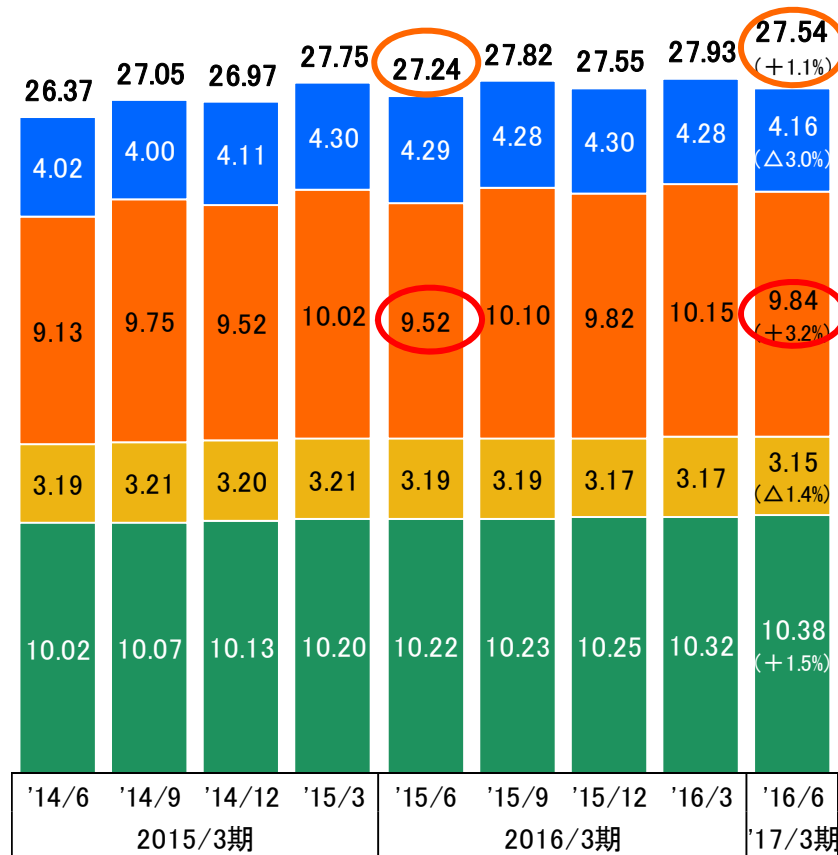


# 貸出金・預金末残の状況(銀行合算)

## 貸出金末残

兆円、()内は  
前同増減率

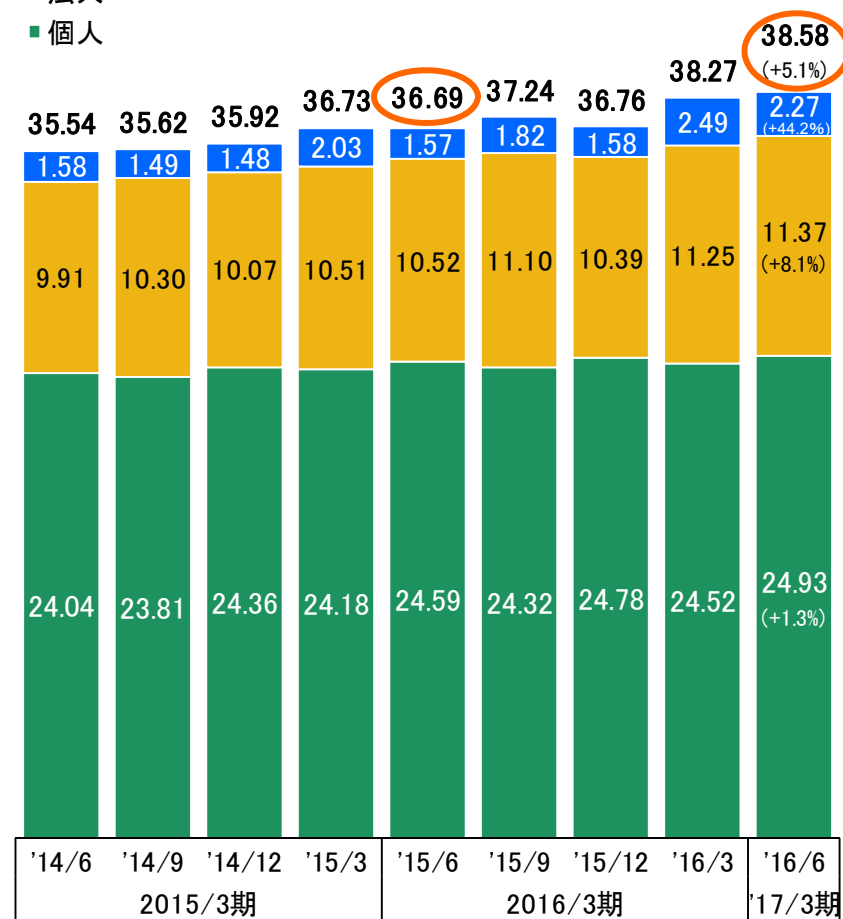
- コーポレート部門(その他)\*<sup>1</sup>
- コーポレート部門(中小企業)
- コーポレート部門(アパートマンションローン)
- コンシューマー部門(自己居住用住宅ローン+消費性ローン)



## 預金末残

兆円、()内は  
前同増減率

- その他
- 法人
- 個人



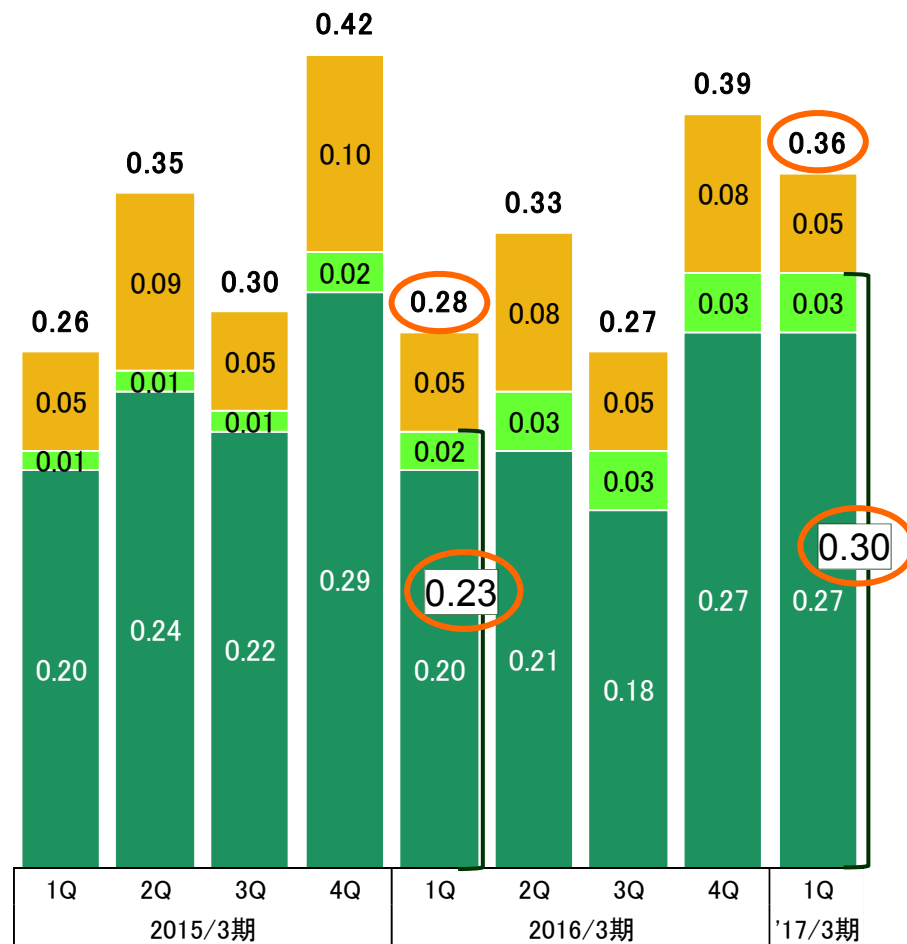
\*1. りそな銀行からりそなホールディングスへの貸出 (0.30兆円)を含む

# 住宅ローンの状況(銀行合算)

## 住宅ローン実行額

(兆円)

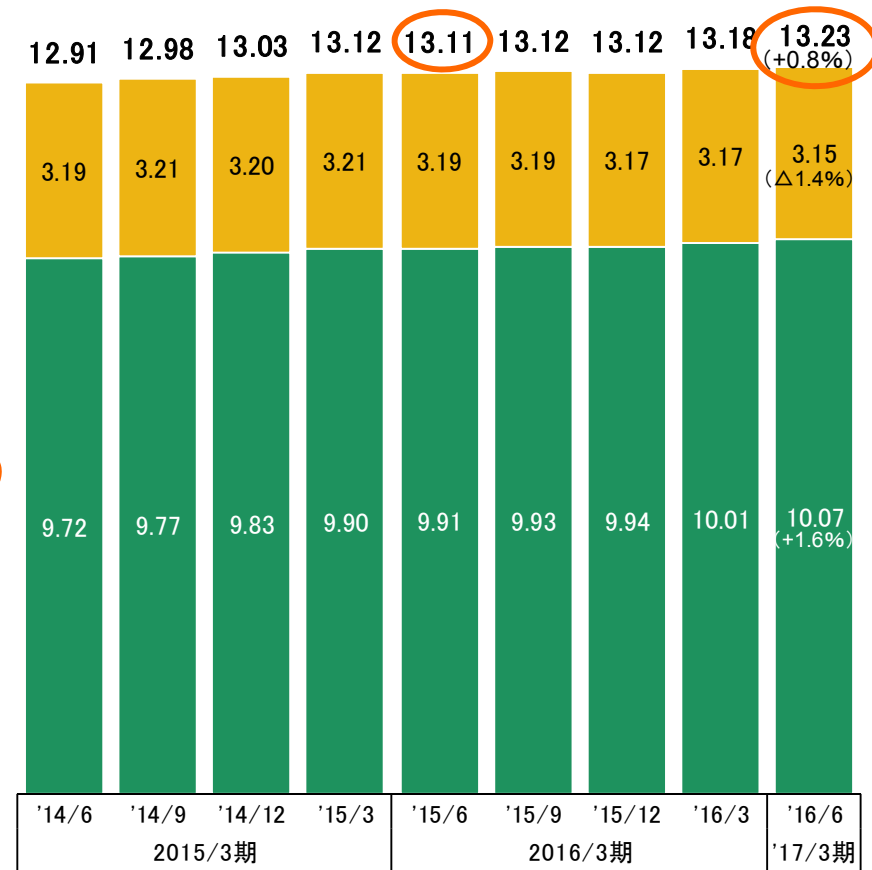
- アパートマンションローン
- フラット35
- 自己居住用住宅ローン



## 住宅ローン末残

兆円、()内は  
前同増減率

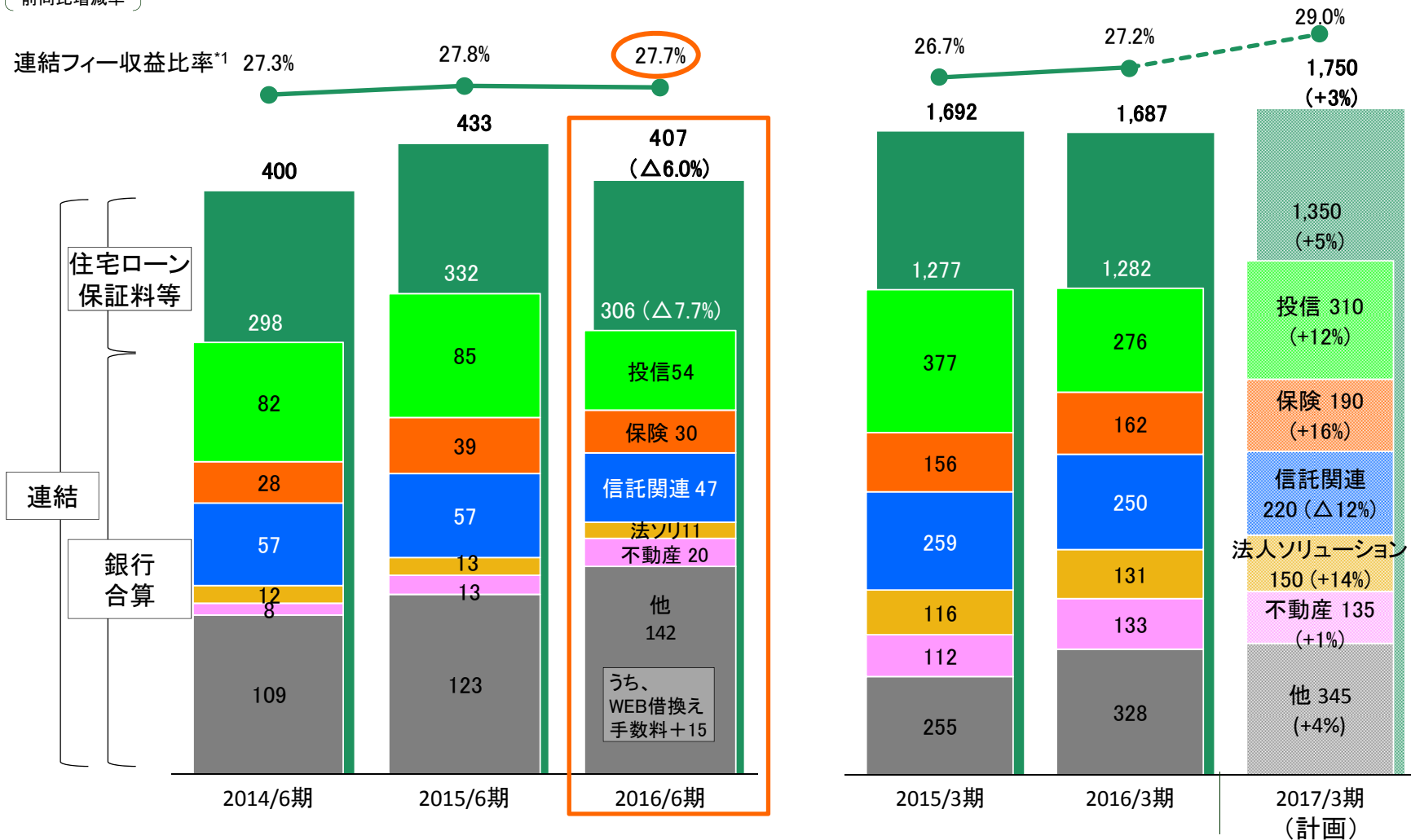
- アパートマンションローン
- 自己居住用住宅ローン



# フィービジネスの状況

2017/3期第1四半期の連結フィー収益比率は27.7%

億円、()内は  
前同増減率

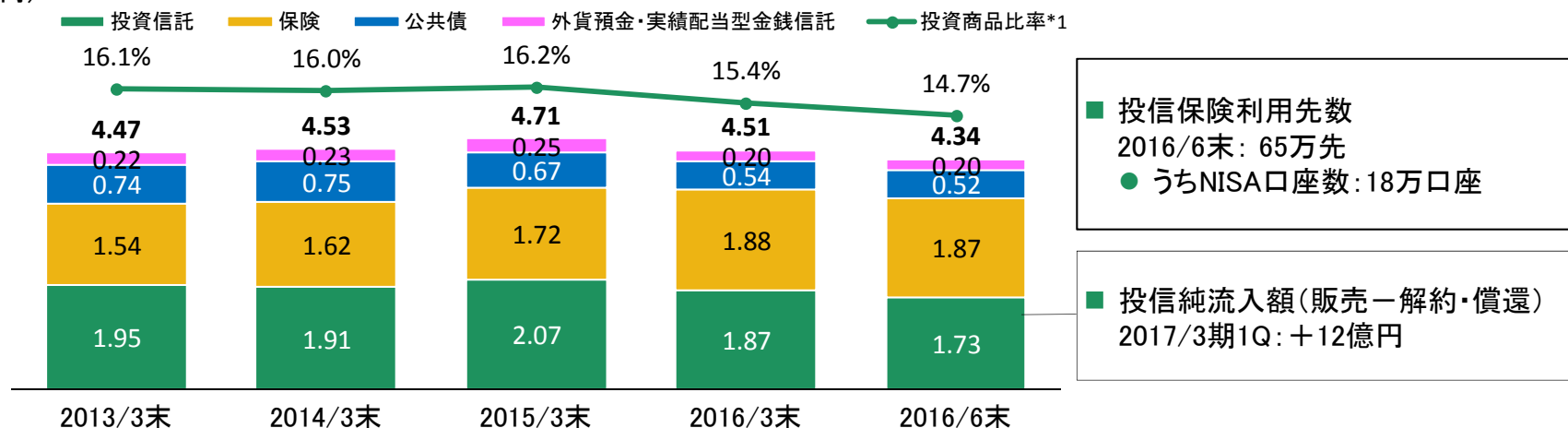


\*1. (役務取引等利益+信託報酬)／連結粗利益

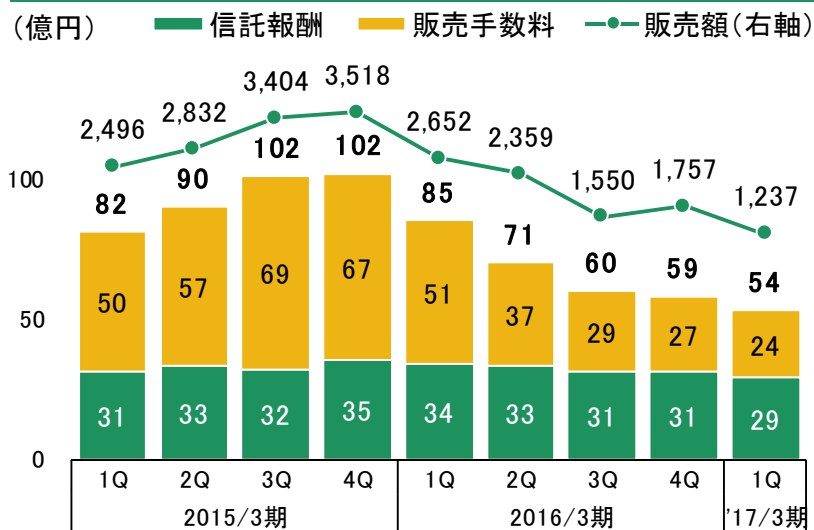
# 資産形成サポートビジネスの状況（銀行合算）

## 個人向け投資商品残高

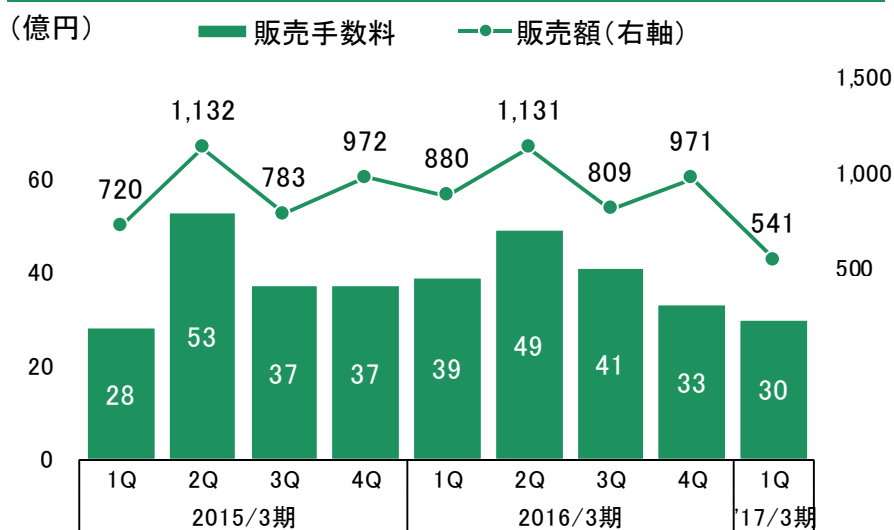
（兆円）



## 投資信託



## 保険



\*1. 投資商品比率＝個人向け投資商品残高／(個人向け投資商品残高＋個人預金(円貨))

\*2. 社内管理計数

# 与信費用、不良債権の状況

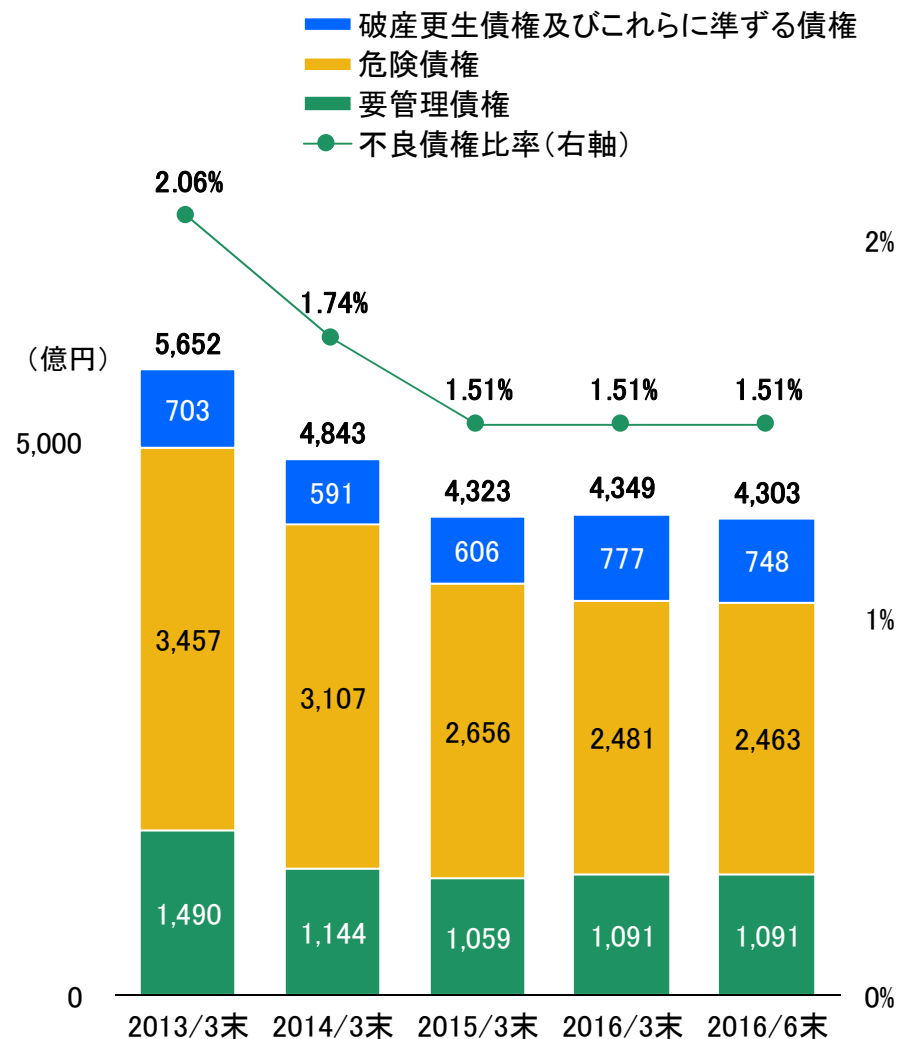
## 与信費用の状況

| (億円)            | 2015/3期<br>実績 | 2016/3期  |      | 2017/3期  |      |
|-----------------|---------------|----------|------|----------|------|
|                 |               | 1Q<br>実績 | 実績   | 1Q<br>実績 | 計画   |
| <b>銀行合算</b> (1) | 243           | 16       | △234 | 69       | △210 |
| 一般貸倒引当金 (2)     | 235           | 19       | △0   | 40       |      |
| 個別貸倒引当金等 (3)    | 7             | △3       | △234 | 28       |      |
| 新規発生 (4)        | △295          | △69      | △439 | △40      |      |
| 回収・上方遷移等 (5)    | 303           | 66       | 204  | 69       |      |
| <b>連単差</b> (6)  | △19           | 4        | △23  | 8        | △40  |
| うち、住宅ローン保証 (7)  | 11            | 16       | 26   | 11       |      |
| うち、リそなカード (8)   | △16           | △5       | △18  | △5       |      |
| <b>HD連結</b> (9) | 223           | 21       | △258 | 77       | △250 |
| <与信費用比率> (bps)  |               |          |      |          |      |
| 銀行合算*1 (10)     | △8.6          | △2.3     | 8.2  | △9.7     |      |
| HD連結*2 (11)     | △8.1          | △3.1     | 9.2  | △11.1    |      |

\*正の値は戻入を表す

## 不良債権残高・比率の推移(銀行合算)

(金融再生法基準)



\*1. 銀行合算与信費用／金融再生法基準与信残高 (期首・期末平均) (四半期実績は年換算)

\*2. HD連結与信費用／(連結貸出金＋連結支払承諾見返未残) (期首・期末平均) (四半期実績は年換算)

# 有価証券の状況(銀行合算)

## 有価証券の状況

| (億円)        |      | 2015/3末 | 2016/3末 | 2016/6末 | 評価差額  |
|-------------|------|---------|---------|---------|-------|
| その他有価証券*1   | (1)  | 38,276  | 24,597  | 23,495  | 4,249 |
| 株式          | (2)  | 3,306   | 3,515   | 3,504   | 4,108 |
| 債券          | (3)  | 31,869  | 16,819  | 15,203  | 144   |
| 国債          | (4)  | 21,511  | 7,602   | 4,982   | 43    |
| (デュレーション)*2 | (5)  | 3.3年    | 3.1年    | 2.1年    | -     |
| (BPV)       | (6)  | △7.2    | △2.4    | △1.0    | -     |
| 地方債・社債      | (7)  | 10,358  | 9,216   | 10,220  | 101   |
| その他         | (8)  | 3,100   | 4,263   | 4,787   | △4    |
| 外国証券        | (9)  | 1,430   | 2,398   | 2,984   | 64    |
| (評価差額)      | (10) | 5,731   | 4,601   | 4,249   |       |
| 満期保有債券*3    | (11) | 24,357  | 23,835  | 23,223  | 1,010 |
| 国債          | (12) | 19,620  | 18,798  | 18,379  | 812   |
| (評価差額)      | (13) | 726     | 936     | 1,010   |       |

\*1. 取得原価、時価のある有価証券

\*2. 変動利付国債のデュレーションはゼロで計算

\*3. BS計上額、時価のある有価証券

\*4. OCI除き

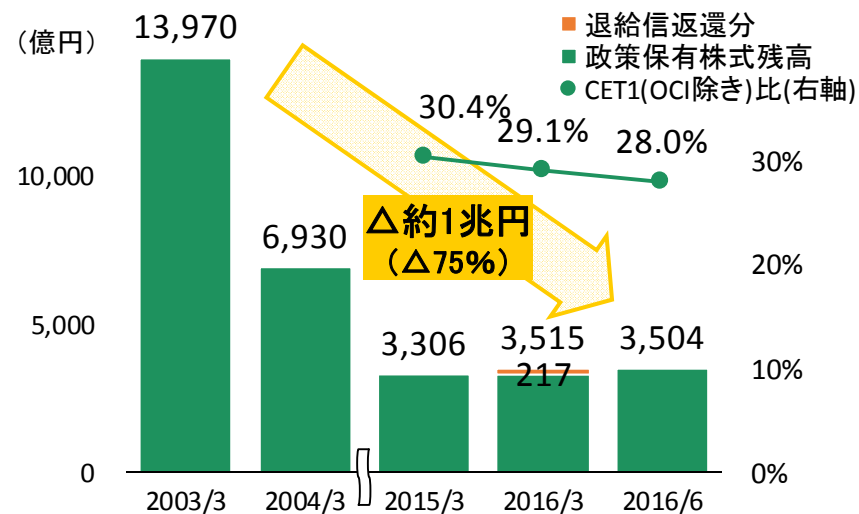
## 政策保有株式の状況

■ 損益分岐点株価(日経平均ベース): 6,200円程度

■ 2016/6期 売却額(上場分・取得原価): 11億円  
売却益(同): 16億円

### 政策保有株式に関する方針の概要

- 公的資金による資本増強以降、残高圧縮に取り組み、価格変動リスクを低減
- 引き続き、保有の是非は中長期的な取引展望の実現可能性を含むリスク・リターンを検証により判断し、中期的にCET1\*4比「10%台\*1」に削減方針





# 自己資本比率(HD連結)

- 2016/6末の自己資本比率(国内基準)は13.04%、普通株式等Tier1比率(国際統一基準※)は8.66%と十分な水準を維持  
※その他有価証券評価差額金除き

## 国内基準

| (億円)                    | 2016/3末        | 2016/6末        | 増減            |
|-------------------------|----------------|----------------|---------------|
| <b>自己資本比率</b> (1)       | <b>13.53%</b>  | <b>13.04%</b>  | <b>△0.49%</b> |
| <b>自己資本の額</b> (2)       | <b>19,692</b>  | <b>18,578</b>  | <b>△1,113</b> |
| コア資本に係る基礎項目の額 (3)       | 19,976         | 18,868         | △1,107        |
| 資本金及び剰余金 (4)            | 12,516         | 12,994         | + 477         |
| 自己株式(△) (5)             | 19             | 16             | △2            |
| 社債型優先株式(経過措置による算入) (6)  | 1,750          | 1,750          | -             |
| 劣後債等(経過措置による算入) (7)     | 5,108          | 3,570          | △1,538        |
| 適格引当金等算入額 (8)           | 541            | 472            | △68           |
| その他 (9)                 | 79             | 98             | + 19          |
| コア資本に係る調整項目の額 (10)      | 284            | 289            | + 5           |
| <b>リスク・アセット等</b> (11)   | <b>145,525</b> | <b>142,404</b> | <b>△3,121</b> |
| 信用リスク・アセットの額 (12)       | 129,549        | 126,811        | △2,737        |
| マーケット・リスク相当額÷8% (13)    | 1,553          | 914            | △639          |
| オペレーショナル・リスク相当額÷8% (14) | 10,616         | 10,616         | -             |
| フロア調整額 (15)             | 3,806          | 4,062          | + 256         |

## (参考)国際統一基準

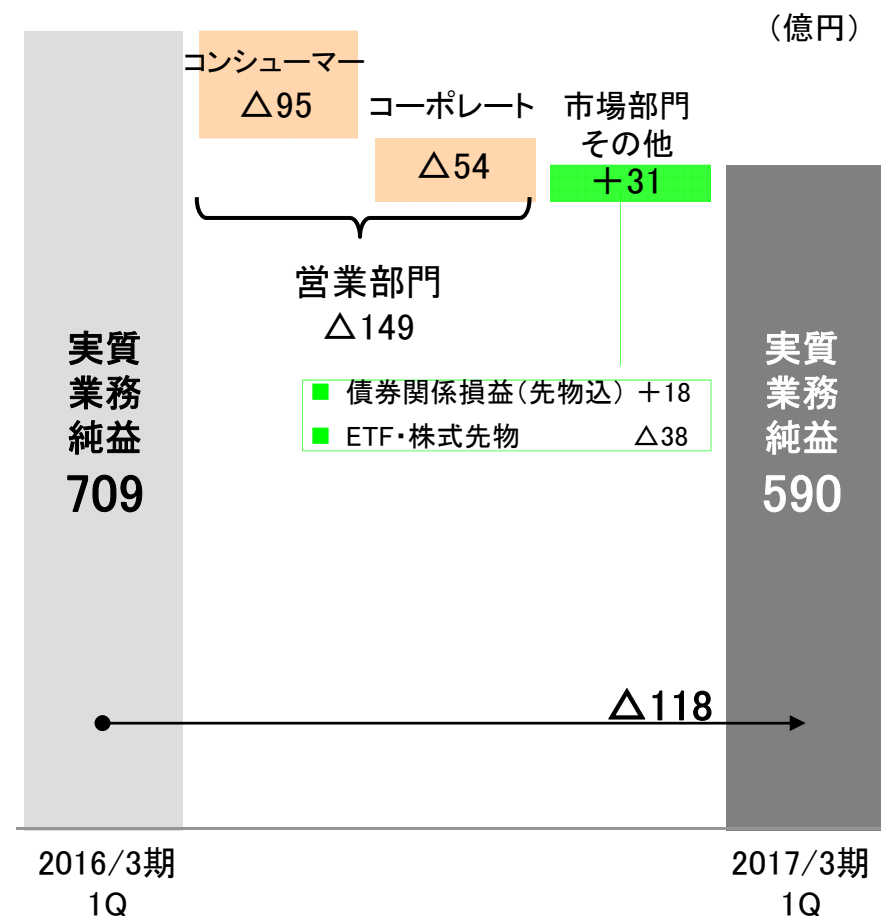
| (億円)                             | 2016/3末        | 2016/6末        | 増減            |
|----------------------------------|----------------|----------------|---------------|
| <b>普通株式等Tier1比率</b> (16)         | <b>9.52%</b>   | <b>9.98%</b>   | <b>+0.46%</b> |
| その他有価証券評価差額金除き (17)              | 8.13%          | 8.66%          | +0.53%        |
| <b>Tier1比率</b> (18)              | <b>10.69%</b>  | <b>11.17%</b>  | <b>+0.48%</b> |
| <b>総自己資本比率</b> (19)              | <b>14.10%</b>  | <b>14.54%</b>  | <b>+0.44%</b> |
| <b>普通株式等Tier1資本の額</b> (20)       | <b>14,262</b>  | <b>14,595</b>  | <b>+ 333</b>  |
| 基礎項目の額 (21)                      | 14,776         | 15,156         | + 380         |
| 資本金及び剰余金 (22)                    | 12,516         | 12,994         | + 477         |
| その他の包括利益累計額 (23)                 | 2,207          | 2,104          | △102          |
| うちその他有価証券評価差額金 (24)              | 2,084          | 1,926          | △158          |
| その他 (25)                         | 53             | 58             | + 5           |
| 調整項目の額 (26)                      | 514            | 561            | + 46          |
| その他Tier1資本の額 (27)                | 1,745          | 1,745          | + 0           |
| <b>Tier1資本の額</b> (28)            | <b>16,007</b>  | <b>16,341</b>  | <b>+ 333</b>  |
| Tier2資本の額 (29)                   | 5,111          | 4,923          | △187          |
| <b>総自己資本の額(Tier1+Tier2)</b> (30) | <b>21,118</b>  | <b>21,264</b>  | <b>+ 146</b>  |
| <b>リスク・アセット等</b> (31)            | <b>149,683</b> | <b>146,242</b> | <b>△3,440</b> |
| 信用リスク・アセットの額 (32)                | 135,239        | 132,372        | △2,866        |
| マーケット・リスク相当額÷8% (33)             | 1,553          | 914            | △639          |
| オペレーショナル・リスク相当額÷8% (34)          | 10,616         | 10,616         | -             |
| フロア調整額 (35)                      | 2,273          | 2,339          | + 65          |



# 事業部門別の損益概要（1）

実質業務純益は、営業部門の減益を主因に前同比118億円の減益

| (億円)          |             | 2017/3期<br>1Q | 前年同期比 |
|---------------|-------------|---------------|-------|
| 営業部門          | 業務粗利益 (1)   | 1,161         | △149  |
|               | 経費 (2)      | △793          | △0    |
|               | 実質業務純益 (3)  | 368           | △149  |
| コンシューマー<br>事業 | 業務粗利益 (4)   | 574           | △91   |
|               | 経費 (5)      | △427          | △3    |
|               | 実質業務純益 (6)  | 146           | △95   |
| コーポレート<br>事業  | 業務粗利益 (7)   | 587           | △57   |
|               | 経費 (8)      | △365          | +2    |
|               | 実質業務純益 (9)  | 221           | △54   |
| 市場部門・<br>その他  | 業務粗利益 (10)  | 255           | +34   |
|               | 経費 (11)     | △33           | △3    |
|               | 実質業務純益 (12) | 221           | +31   |
| 合計            | 業務粗利益 (13)  | 1,417         | △115  |
|               | 経費 (14)     | △826          | △3    |
|               | 実質業務純益 (15) | 590           | △118  |



## 管理会計における 計数の定義

1. グループ3銀行及びローン保証子会社3社の計数を計上
2. 市場部門の業務粗利益には、株式等関係損益の一部を含む
3. 「その他」には、経営管理部門の計数等を含む

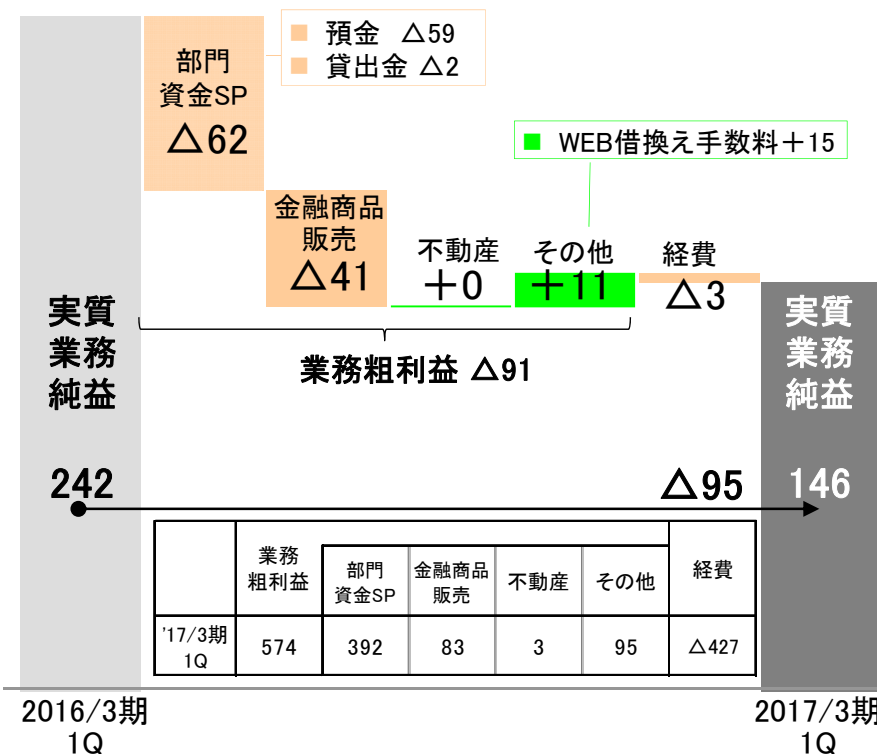
## 事業部門別の損益概要（2）

### コンシューマー部門

- 実質業務純益は前同比95億円の減益
  - 部門資金SPは、金利低下影響により減少
  - 金融商品販売収益は、市況変動影響等により減少

【変動要因】

(億円)

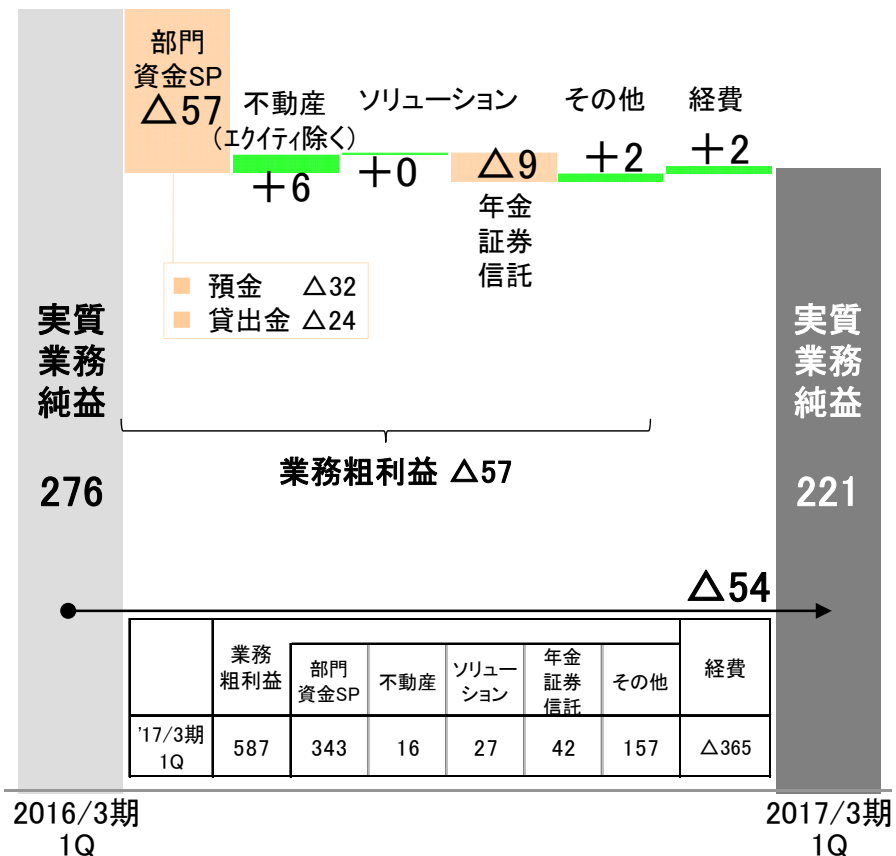


### コーポレート部門

- 実質業務純益は前同比54億円の減益
  - 部門資金SPは、金利低下影響により減少

【変動要因】

(億円)



## 2017年3月期 業績目標

- 当社グループは、銀行信託業務のほか、クレジット・カード業務等の金融サービスを提供しておりますが、先般の日本銀行によるマイナス金利の導入等、経済環境に起因する様々な不確実性が存在しています。このため当社は、業績予想に代えて業績目標を記載しております。

### HD連結・業績

| (億円)                        | 中間期<br>目標 | 通期<br>目標 | 前期比  |        |
|-----------------------------|-----------|----------|------|--------|
|                             |           |          |      | 増減率    |
| 親会社株主に帰属する<br>当期(中間)純利益 (1) | 820       | 1,600    | △238 | △12.9% |
| 連単差<br>(1)-(9) (2)          | 80        | 150      | △54  | △26.7% |

### 1株当たり普通配当

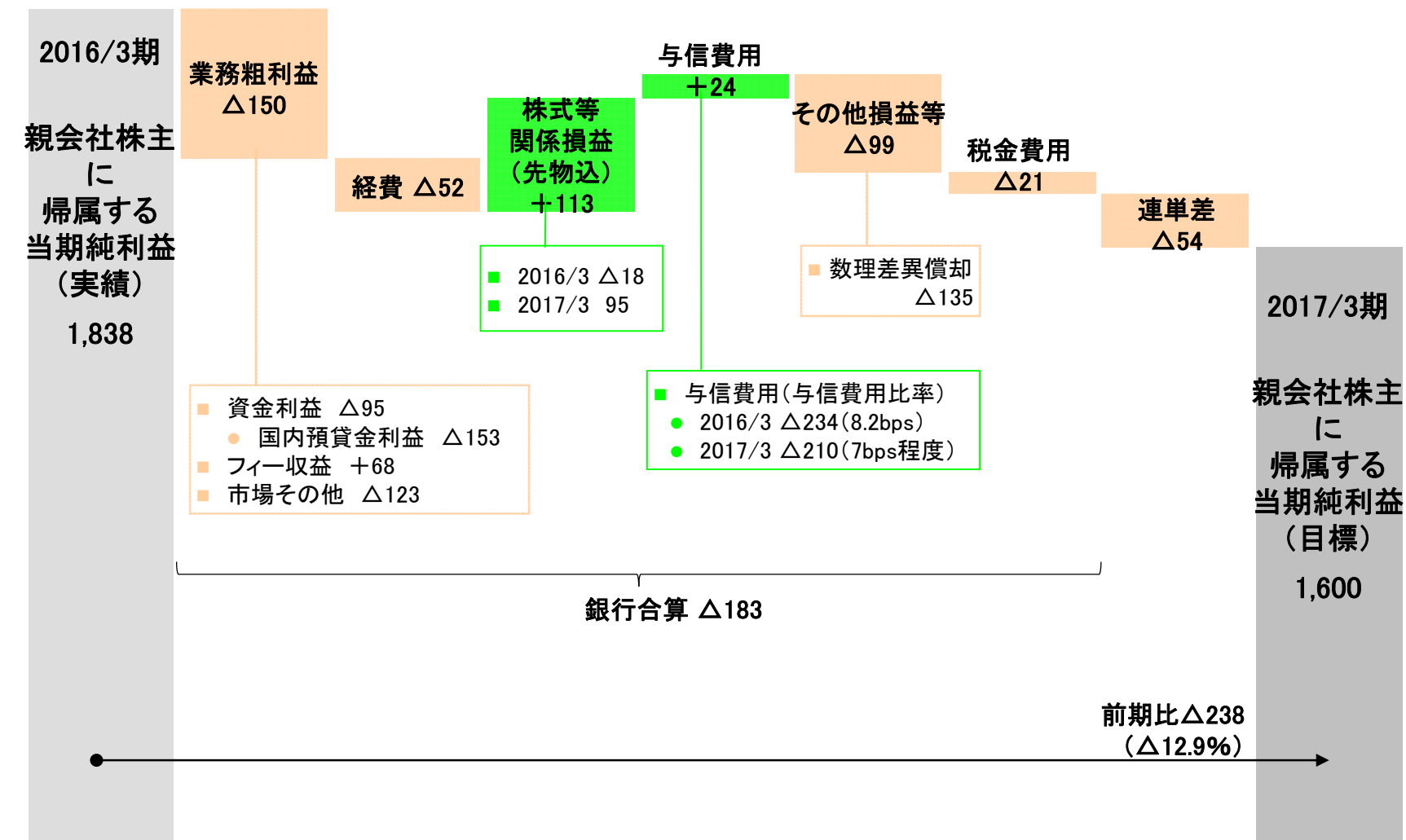
|               | 1株当たり<br>配当金 | 前期比   |
|---------------|--------------|-------|
| 普通配当(年間) (10) | 19.0円        | +2.0円 |
| うち中間配当 (11)   | 9.5円         | +1.0円 |

### 銀行合算/各社単体業績

| (億円)             | 銀行合算      |          |      | りそな銀行     |          |      | 埼玉りそな銀行   |          |      | 近畿大阪銀行    |          |      |
|------------------|-----------|----------|------|-----------|----------|------|-----------|----------|------|-----------|----------|------|
|                  | 中間期<br>目標 | 通期<br>目標 | 前期比  | 中間期<br>目標 | 通期<br>目標 | 前期比  | 中間期<br>目標 | 通期<br>目標 | 前期比  | 中間期<br>目標 | 通期<br>目標 | 前期比  |
| 業務粗利益 (3)        | 2,775     | 5,570    | △150 | 1,890     | 3,800    | △35  | 650       | 1,290    | △84  | 235       | 480      | △30  |
| 経費 (4)           | △1,665    | △3,315   | △52  | △1,085    | △2,160   | △20  | △385      | △760     | △13  | △195      | △395     | △20  |
| 実勢業務純益 (5)       | 1,110     | 2,255    | △201 | 805       | 1,640    | △54  | 265       | 530      | △96  | 40        | 85       | △50  |
| 株式等関係損益(先物込) (6) | 35        | 95       | +113 | 25        | 75       | +121 | 10        | 15       | △6   | -         | 5        | △2   |
| 与信費用 (7)         | △85       | △210     | +24  | △65       | △150     | +98  | △10       | △40      | △24  | △10       | △20      | △49  |
| 税引前当期(中間)純利益 (8) | 1,045     | 2,045    | △162 | 750       | 1,510    | +70  | 250       | 470      | △137 | 45        | 65       | △95  |
| 当期(中間)純利益 (9)    | 740       | 1,450    | △183 | 535       | 1,085    | +77  | 175       | 325      | △77  | 30        | 45       | △178 |

# 2017年3月期 業績目標の前期比増減要因

(億円)



本日お伝えしたいポイント

りそなの概要

2017年3月期第1四半期決算の概要と主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

資本マネジメントの方向性

参考資料

# りそなの経営戦略

## リテールNo. 1の実現

### 戦略事業領域の深掘り

#### 良質な貸出金の増強 フィー収益の拡大

コーポレート

成長・再生・承継ソリューション

2大都市圏でのプレゼンス  
信託・不動産機能の活用  
1,300万のお客さま基盤

コンシューマー

トータルライフソリューション

### 新たな収益機会創出への挑戦

#### オムニチャネル戦略

目指す姿(2019年度)

業務純益 +290億円

稼働顧客数 +200万

クロスセールス実現顧客数+80万

営業人員数 +1,000人

#### マーケティング改革

お客さま情報の整備・分析  
タイミングよく最適提案

#### チャネル改革

いつでも・どこでも  
ネットとリアルとの融合

#### 営業スタイル改革

新たな金融サービス業の  
実現

#### オープンプラットフォーム の拡充

#### りそなアセットマネジメント

目指す姿(2020年度)

業務純益 +70億円

ファンド残高 1.3兆円

幅広いお客さまへの  
運用サービスの提供  
投信市場の成長性の取込み

#### アライアンスの拡大

2016/4 HD・金融法人室新設

中小企業のアジア進出支援体制を  
強化

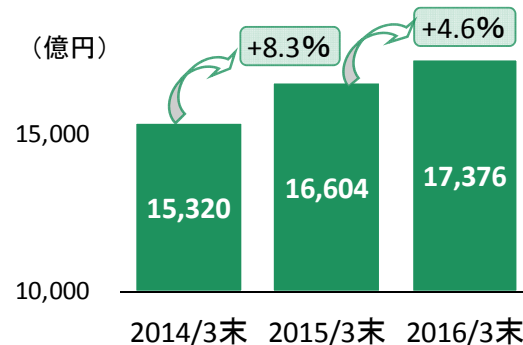


# 戦略事業領域の深掘り:コーポレート部門(1)

43万の中小企業のお客さま基盤

ソリューション提供を伴う長期貸出金を積上げ  
相対的に高い貸出利回り・保全率

設備投資貸出残高\*1,2

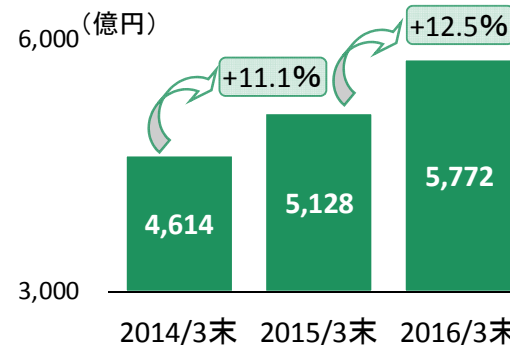


- 取引先企業の6割以上に設備投資意欲  
【設備投資計画\*4の有無】



- 業種別には、製造業・医療・福祉・運輸業の設備投資意欲が高い

ヘルスケア分野向け貸出残高\*2,3



基盤

東京・大阪・埼玉における  
病院、介護・福祉施設の顧客  
基盤はトップクラス

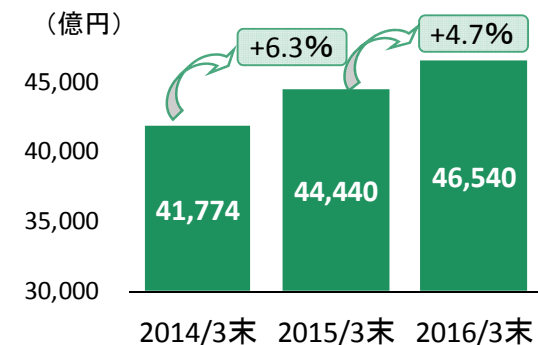
機能

信託を活用した承継サポート  
不動産仲介

体制

推進専担部署  
専担審査ライン

プレミアム層向け貸出残高\*2



<プレミアム層>

企業オーナー  
土地資産家  
キャッシュリッチ

<ファミリー取引>

配偶者、子、孫

資産・事業承継

保険

信託

不動産仲介

ローン

アセット  
マネジメント

コンサル人材の育成・増強  
FP1級 1,000名 ⇒ +600名(～'20/3)

信託、不動産、商業銀行の機能・サービスをワンストップで提供できる強み

設備の老朽化 多角化 生産力・サービス力向上ニーズ 超高齢社会 事業・資産承継ニーズ 相続税制改正

\*1.個人・非居住者・地公体・不動産業向けを除く \*2. 銀行合算 \*3. 医療・福祉向け貸出残高

\*4.グループ3行の顧客を対象としたアンケートの合算集計値(回答社数:約3万社、調査期間:2016年1月～2月)

# 戦略事業領域の深掘り:コーポレート部門(2)

43万の中小企業のお客さま基盤

多様なソリューションの提供

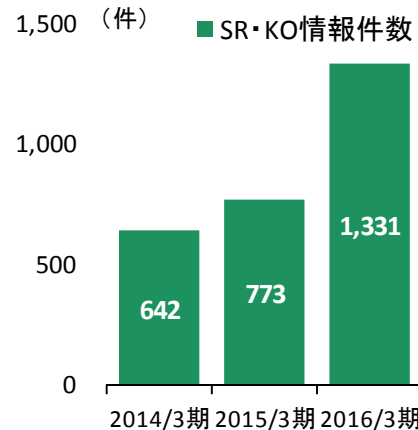
フィー収益の拡充

## 不動産業務

### 不動産情報の発掘

#### グループ基盤の最大活用

- SR、KOへの不動産業務浸透



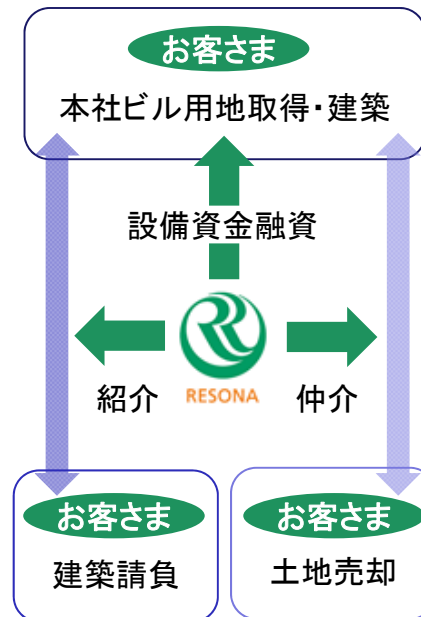
#### 顕在化する売却ニーズ

- マーケットはリーマンショック前水準まで上昇

### 不動産ビジネスマッチング

仲介+BM=バリューアップ提案による収益極大化

バリューアップ提案の例(イメージ)

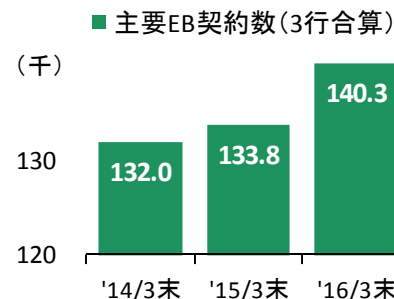


## 法人ソリューション

### 決済ビジネスの強化

#### 決済基盤の拡充

- 安定した内為収益を確保



#### M&A

##### 企業オーナーの高齢化

- 事業承継ソリューションの有力なメニューの一つ

##### 成長・再生支援

- 成長ステージに応じ、適切なタイミングで価値の高いコンサルティング機能を発揮

#### B to C/B to B ニーズへの対応

- 2015/10月  
グループ内振込24時間対応法人向けサービス開始

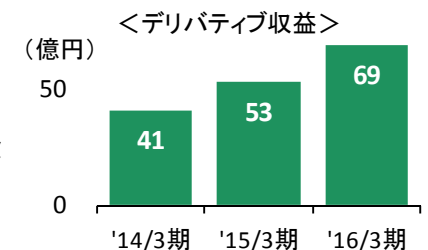
- 2015/11月  
EC決済に対応する新商品「りそなPayResort」



#### デリバティブ商品

##### 多様化するマネーフロー

- 適切なソリューションの提供



# 戦略事業領域の深掘り:コンシューマー部門(1)

## 住宅ローンビジネスの競争力強化に向けた取組み

### 休日展開

- 休日展開を通じ圧倒的な利便性を提供
  - ローン契約の4割が休日、お客さまニーズに対応

休日  
営業

- ・ ローンプラザ(LP) 68拠点で実施
- ・ セブンデイズプラザとの休日連携

休日  
審査

- ・ 2015年6月～順次拡大中 **大手行初**
- ・ 最短で即日回答

休日  
融資

- ・ 2016年3月～順次拡大中 **日本初**
- ・ 休日決済・物件引渡しが可能に



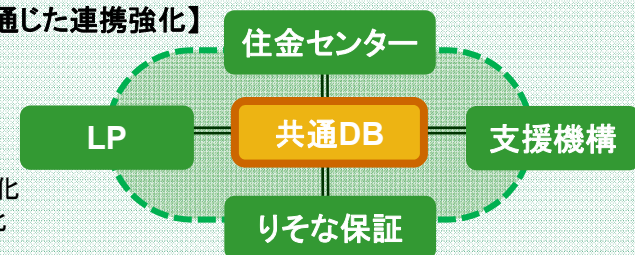
### 住宅ローンビジネス改革

- 全LPが新システムへの移行を完了
- 営業力強化と事務コスト削減を同時に実現
  - 4者連携強化を通じた審査のスピードアップ
  - LPの事務量半減を通じ、LPを営業拠点化
  - お客さま負担の大幅軽減

【システム化通じた連携強化】



書類簡素化  
イメージ化  
⇒DB化



### 案件獲得力の強化

- 審査スピード向上でフラット35の実行額は大幅増加
  - 2015/3期 783億円 ⇒ 2016/3期 1,308億円(+66%)
- 新たなマーケットへの挑戦
  - 中古流通物件 ⇒ 休日展開、審査スピードで優位性
  - 女性向け「凜Next」2016/3末残高 2,711億円(+42%)
  - リバースモーゲージ型住宅ローン「あんしん革命」投入
  - 全国保証との提携通じたセグメント拡大(2016/5～)
  - Web借換え(申込)1月424件 ⇒ 2月3,387件 ⇒ 3月5,983件

### 住宅ローン起点のクロスセールス

- 休日展開と効率化による時間創出でクロスセールスを推進

団信革命

- +0.3%の金利で保障充実の商品
- 提案機会拡大で、付保率は上昇トレンド
- 最大20%割引適用(金融機関集団扱い) 付保率は上昇トレンド

火災保険

消費性  
ローン

- 新規実行先の利用率が向上

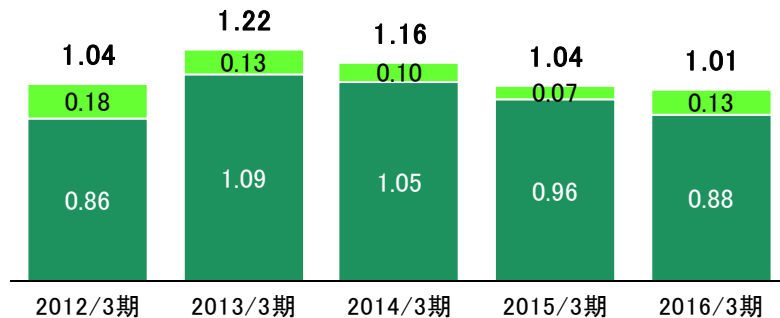
|        | 2013/3期 | 2016/3期 |
|--------|---------|---------|
| カードローン | 0.6%    | 1.9%    |
| 証貸ローン  | 1.2%    | 4.4%    |

# 自己居住用住宅ローンの状況(銀行合算)

## 実行額推移

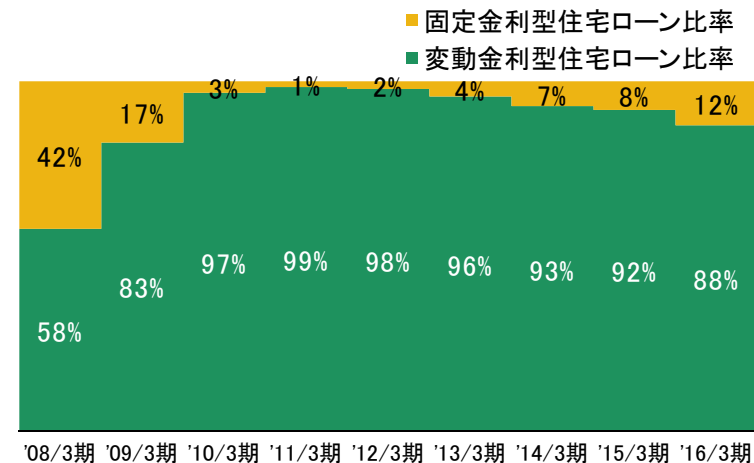
- 2017/3期の実行額は1.13兆円を計画

(兆円) ■ フラット35  
■ 自己居住用住宅ローン



## 適用金利区分別の実行額構成

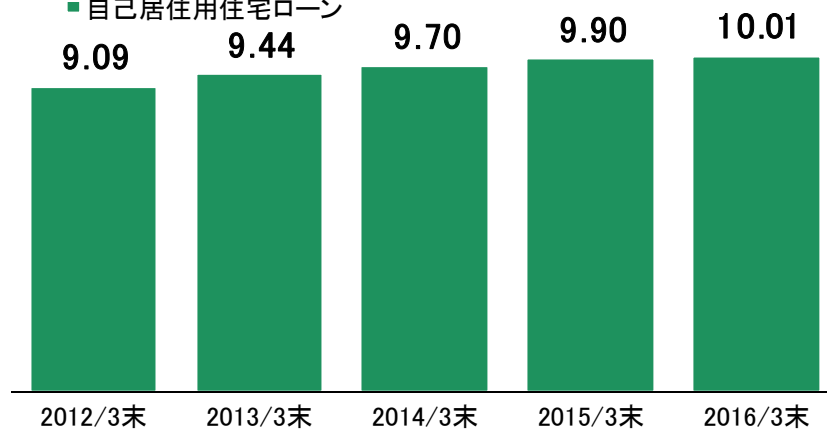
- 自己居住用住宅ローン新規実行の約9割が変動金利型



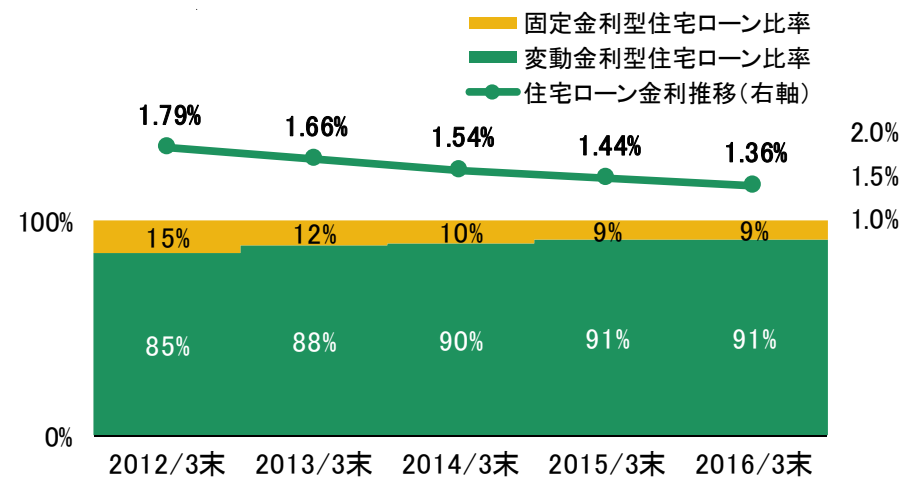
## 末残推移

(兆円)

■ 自己居住用住宅ローン



## 適用金利区分別の残高構成と平残利回り



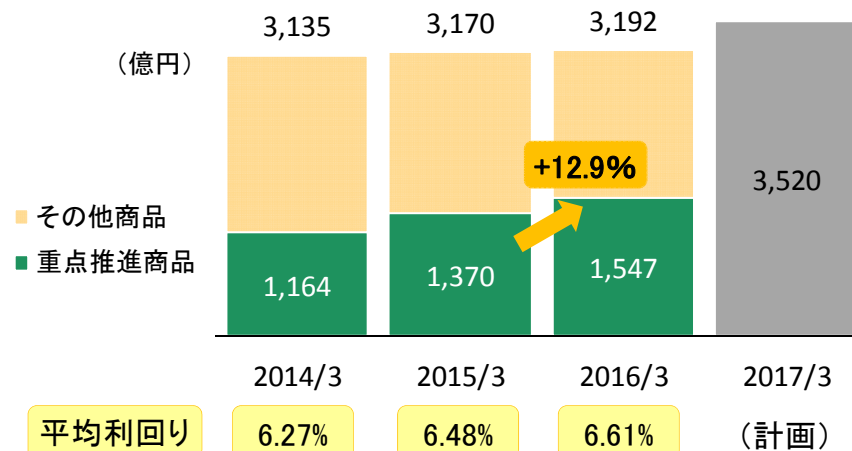


# 戦略事業領域の深掘り:コンシューマー部門(2)

## 消費性ローンビジネスの競争力強化へ向けた取組み

重点推進商品残高は、前期比+12.9%増加

新たなアプローチにより残高を積み上げ



- クイックカードローン(りそなカード保証)  
限度額引き上げ(100万円→200万円)
- アライアンス型カードローン導入(ワイジェイカード(株)保証)  
対象:ソフトバンク携帯を所有するお客さま
- 住宅ローン顧客専用カードローン  
(りそなカード保証、今年度上期導入予定)

- スマートストアを通じた新規顧客獲得
- 休日審査、休日融資 ⇒ 最短当日融資

| 変革の方向性  | 新規顧客                                                                                                                                                                         | 既存顧客                                                                                                           |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 変革の方向性  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 主に20代中心の若年層</li> </ul>                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 主に30代・40代の中堅層 (住宅ローン層など)</li> </ul>                                   |
| プロダクト   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● カードローン主体</li> <li>● アライアンス型商品組成 (新たな開拓ルート)</li> </ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 目的ローン + カードローン (教育、マイカー、リフォーム、女性向けなど)</li> <li>● 優良顧客向け新商品</li> </ul> |
| プロモーション | <ul style="list-style-type: none"> <li>● マス広告の積極活用 (特にWeb)</li> <li>● Web、スマホを活用したエリア外顧客に対するアプローチ強化</li> <li>● 営業エリア外の新規顧客開拓</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● イベント・ベースト・マーケティング(DM、e-DM)</li> <li>● 既存契約者に対する利用促進、極度増額提案</li> </ul> |
| プロセッシング | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 徴求書類の簡素化など商品シンプル化</li> <li>● スピード審査に向け自動化・工程別フローへの転換を推進 (可能な限り人が介在しない仕組み)</li> <li>● スピード感をもって対応できるWeb完結体制の構築 (申込～回答～契約)</li> </ul> |                                                                                                                |

# 戦略事業領域の深掘り:クロスセールス・カルチャーの浸透

クロスセールス戦略の成果は、収益貢献が高い“クロスセールス実現顧客”の増加として着実に実現

| 取引に応じた(社内管理上の)<br>お客さまの 카테고리                             | 顧客数(千人) |         |         | 一人あたり<br>粗利益<br>* | 平均CS<br>個数 | 顧客セグメントの引き上げと<br>クロスセールス商品個数の<br>増加により生涯獲得収益が拡大                                                                            |
|----------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                          | 2010/3末 | 2016/3末 | 増減      |                   |            |                                                                                                                            |
| <b>プレミアム層</b><br>総預り資産50百万円以上or<br>アバマンローン50百万円以上 (1)    | 46.3    | 54.7    | + 8.5   | 99.4              | 6.39       | <p>クロスセールス商品個数増加</p> <p>セグメント引き上げ</p> <p>収益大</p> <p>顧客セグメントと<br/>クロスセールス商品個数<br/>による<br/>収益マトリクス<br/>(イメージ)</p> <p>収益小</p> |
| <b>住宅ローン層</b><br>自己居住用住宅ローンあり (2)                        | 525.2   | 563.8   | + 38.6  | 21.7              | 4.58       |                                                                                                                            |
| <b>資産運用層</b><br>総預り資産10百万円以上 (3)                         | 648.5   | 714.8   | + 66.3  | 7.0               | 4.42       |                                                                                                                            |
| <b>ポテンシャル層 I</b><br>総預り資産5百万円以上 (4)                      | 774.8   | 795.1   | + 20.3  | 2.5               | 3.47       |                                                                                                                            |
| <b>ポテンシャル層 II</b><br>総預り資産5百万円未満<br>クロスセールス商品個数3個以上 (5)  | 4,371.6 | 4,809.3 | + 437.7 | * 1               | 3.81       |                                                                                                                            |
| <b>クロスセールス実現顧客</b> (6)                                   | 6,366.4 | 6,937.7 | + 571.3 | 4.3               | 3.92       |                                                                                                                            |
| <b>ポテンシャル層 III</b><br>総預り資産5百万円未満<br>クロスセールス商品個数2個以下 (7) | 6,609.9 | 5,795.0 | △ 815.0 | 0.2               | 1.62       |                                                                                                                            |

\* 各セグメント毎の一人当たり粗利益は、ポテンシャル層 II の平均粗利益を1として指数化

# オムニチャネル戦略: 目指す姿

## 目指す姿(2019年度)

業務純益 +290億円

○ 新規のお客さま から

稼働顧客数

+200万人

○ 既存のお客さま から

クロスセールス  
実現顧客数

+80万人  
(5年累計)

○ 事務の合理化(営業戦力強化) から

タブレット端末

営業店1人1台体制  
15,000台

いつでも どこでも ⇄ 時間と空間の拡充

新たなエリア  
新たな顧客セグメント



営業エリアは日本全国

りそな

×

アライアンス先  
の顧客基盤活用  
など

「会えていないお客さま」(1,200万人)  
へのアプローチ

24時間365日体制の強化



ネットとリアルとの融合

戦略地域内での積極展開

両立

りそな  
生産性  
向上

お客さま  
利便性  
向上

業務プロセスの見直し

印鑑レス

ペーパーレス

提案・事務ワンストップ運営

リモート相談チャネル拡大

ライフサイクルに基づく最適な商品・サービスの提案

営業戦力の再配置

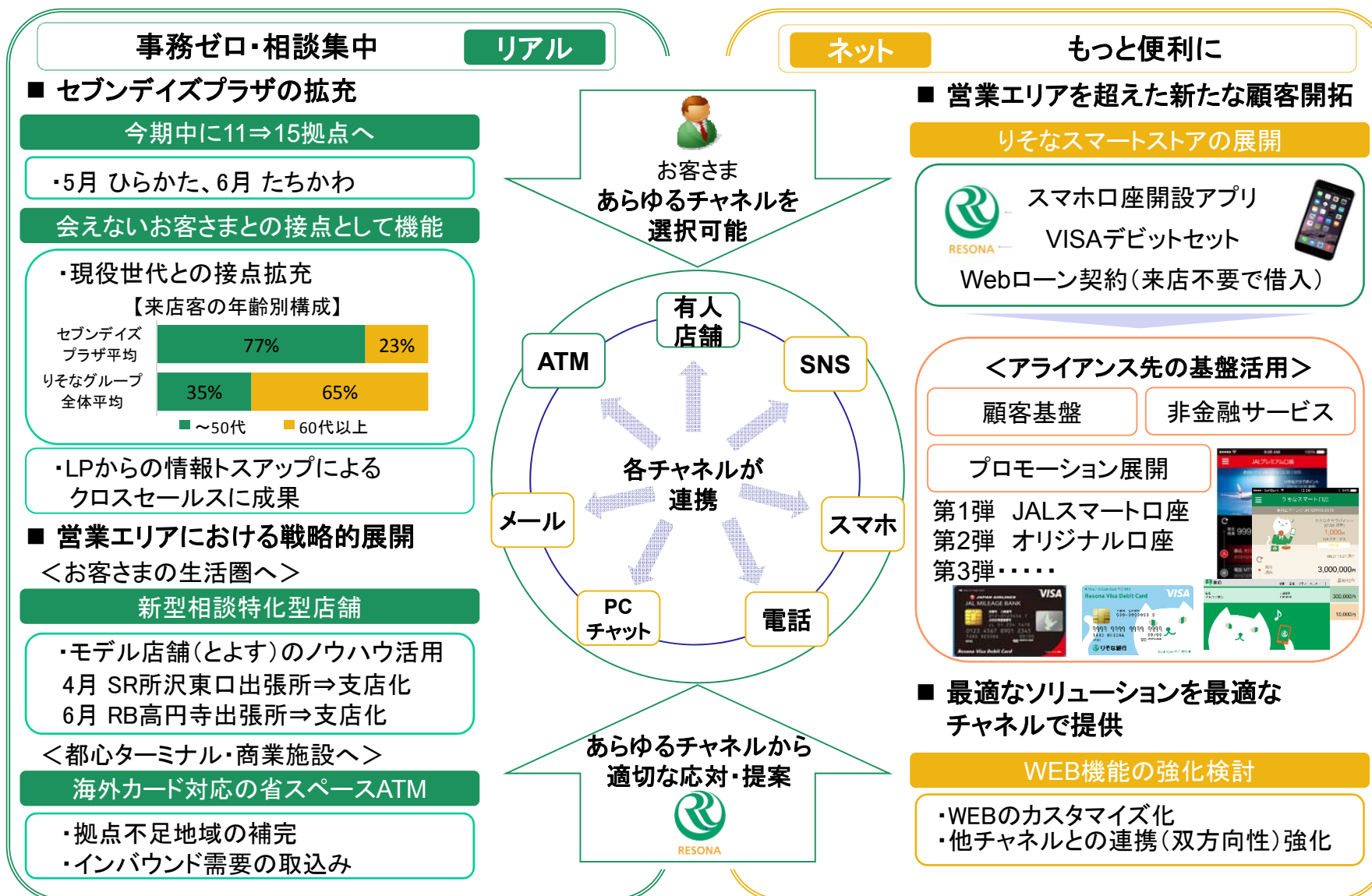
営業人員  
(事務人員)

+1,000人  
(△1,000人)



# オムニチャネル戦略:チャネル改革の取り組み

「いつでも」「どこでも」 ネットとリアル融合を通じた飛躍的な利便性向上



# オムニチャネル戦略: マーケティング改革・営業スタイル改革

## マーケティング改革

## 営業スタイル改革

コンサルティング型ビジネスにより、多様な収益機会を確保

ライフスタイルに基づき最適な商品・サービスを  
個別・自動提案

あらゆるチャネルから情報を収集・分析

社内データ

金融データ

社外データ

非金融データ



「お客さまを知る」

りそなスマートストア



ポイントモール



有人店舗



WEB取引



VISAデビットカード



### ■ 今年度の取組み

- お客さまのライフイベントにあった提案モデル数の拡大・精度向上
- 金融・非金融情報の集積・分析の高度化

新たな金融サービス業の実現

タブレットで提案から取引まで完結

### ■ 今後の取組み

- 保険申込機能(5月)
- 投信申込機能
- 法人渉外・相談ブース配布
- 各種提案ツール機能強化



生産性向上によるセールス時間の拡充

印鑑レス

ペーパーレス

提案・事務ワンストップ運営

リモート専門チャネルを通じた  
専門家によるコンサルティング

グループ銀行/支店、どこでも  
同水準のサービスを実現

# アセットマネジメントビジネス

グループ内の運用会社設立を契機とした アセットマネジメントビジネスのさらなる展開

「信託」の運用ノウハウ

×

金融商品販売力

×

厚い顧客基盤

2020年度

2015年度

2016年度(予定)

2015年8月 リそなアセットマネジメント(RAM)  
設立

2016年1月 リそなラップ型ファンド  
「R246」の取扱開始  
期末残高282億円

2月新規設定  
投信45本中で  
シェアNo.1  
(33%)

**R246**  
リそなラップ型ファンド  
(安定型)/(安定成長型)/(成長型)  
追加投資型/内外/資産割合



RAMの投信を組み入れたファンドラップの提供  
開始

RAMの投信を組み入れた変額個人年金保険の  
提供開始

RAMの投信を組み入れたDCの提供開始

機関投資家向け私募投信の組成・販売促進

グループ業務純益

+70億円

ファンド残高

1兆3千億円

個人型確定拠出年金(DC) No.1ブランドへ向けて

加入対象者が大幅拡大予定(2017年1月~\*1)

・対象: 20歳~59歳  
国民年金1・2・3号被保険者

| ・対象：20歳～59歳<br>国民年金1・2・3号被保険者 |             | 改正前       | 改正後       |
|-------------------------------|-------------|-----------|-----------|
| 1号                            | 自営業者等       | 37<br>百万人 | 67<br>百万人 |
| 2号                            | 会社員（企業年金なし） |           |           |
|                               | 会社員（企業年金あり） |           |           |
|                               | 公務員         |           |           |
| 3号                            | 専業主婦（夫）     | 対象外       |           |

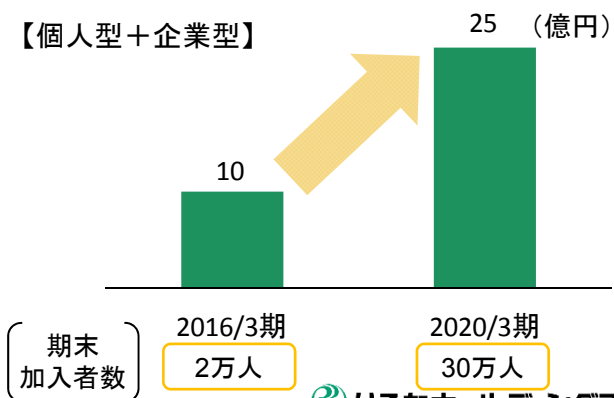
2020/3期の業務粗利益は2.5倍に

店頭セールス  
強化

職域セールス  
強化

Webによる  
加入促進

【個人型+企業型】



〔期末  
加入者数〕

2016/3期  
2万人

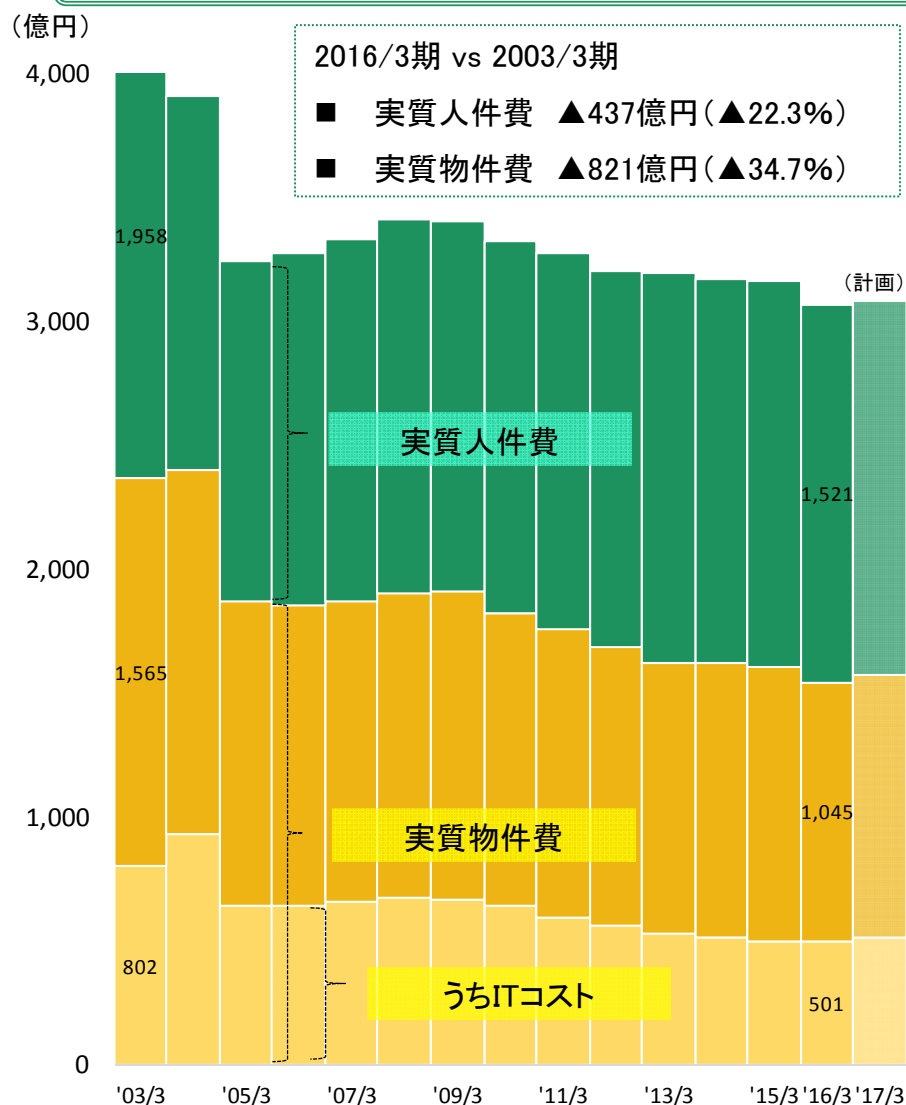
2020/3期  
30万人

\*1 「確定拠出年金法等の一部を改正する法律案」の成立が前提

# ローコストオペレーションと戦略的な資源投入の両立

経費総額を抑制しつつ戦略分野には重点的に経費投入

## 実質人件費・実質物件費の推移(銀行合算)



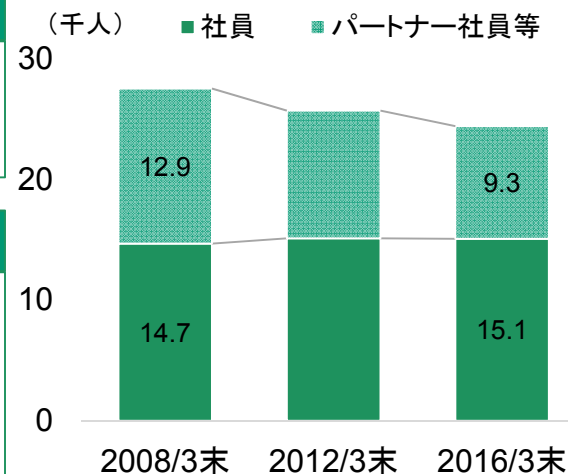
## 従業員構成(銀行合算)

### オペレーション改革

- 事務量削減を通じ、パートナー社員数は減少トレンド

### 営業戦力の増強

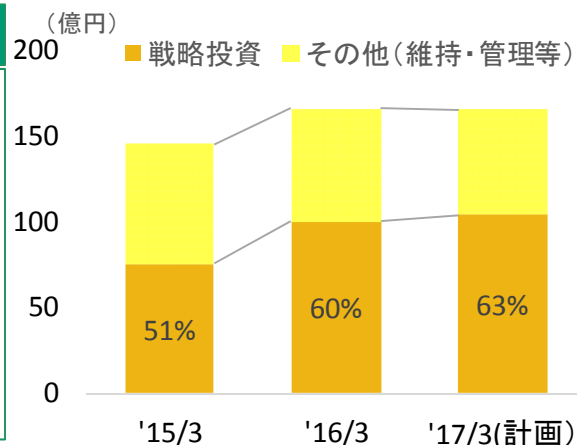
- 正社員は増加、営業部門に重点的に投入
- 総人件費の増大を抑制しつつPHの処遇を向上



## IT投資マネジメント

### リそなのIT投資

- オムニチャネル戦略等の戦略分野へ重点配分
- 維持・管理分野での投資は計画的、効率的に実施
- 開発の迅速化(アジャイル開発を試行)





本日お伝えしたいポイント

りそなの概要

2017年3月期第1四半期決算の概要と主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

資本マネジメントの方向性

参考資料

# 今後の資本マネジメントの方向性について

## 2016年3月期の資本アクション

- 2015/6月 公的資金を完済
  - 注入元本 3兆1,280億円

- 2015/7月 第4種優先株式630億円を取得消却
- 2015/7月 優先出資証券1,150百万ドルを償還

## 今後の資本政策の方向性

### 自己資本比率

- 国内基準において十分な自己資本を確保
- 国際統一基準において、CET1比率\*1で8%を安定的に上回る水準を目指す

2016/3末  
CET1比率\*1  
8.13%

### ROE

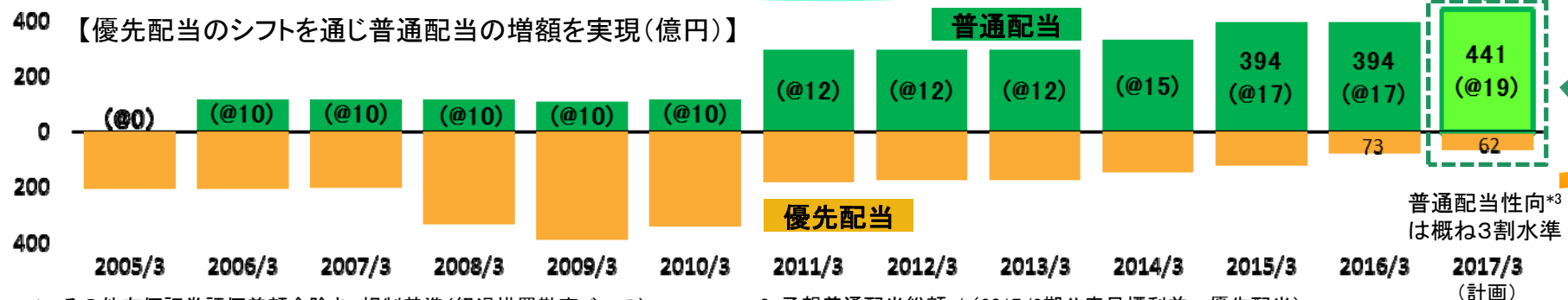
- 資本効率を重視した運営に努め、10%を上回るROE\*2水準を目指す

2016/3期  
実績  
14.41%

### 株主還元

- 自己資本の充実に努めつつ、当面安定配当を継続
- 社債型優先株式(第5種・第6種計1,750億円)の取得・消却を実施した際には、減少が見込まれる優先配当(同73億円)を見合いに普通配当の増配を検討

2017/3期 普通株式1株当たり配当予想  
年間19円(前期比+2円、うち中間9.5円)  
● 関係当局の確認を前提に、2017/3期において第6種優先株式(発行総額750億円、年間優先配当額37億円)を取得・消却する方針



\*1. その他有価証券評価差額金除き、規制基準(経過措置勘案ベース)

\*3. 予想普通配当総額 / (2017/3期公表目標利益－優先配当)

\*2. (親会社株主に帰属する当期純利益－優先配当相当額) ÷ (株主資本－優先株式残高)、期首・期末平均



本日お伝えしたいポイント

りそなの概要

2017年3月期第1四半期決算の概要と主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

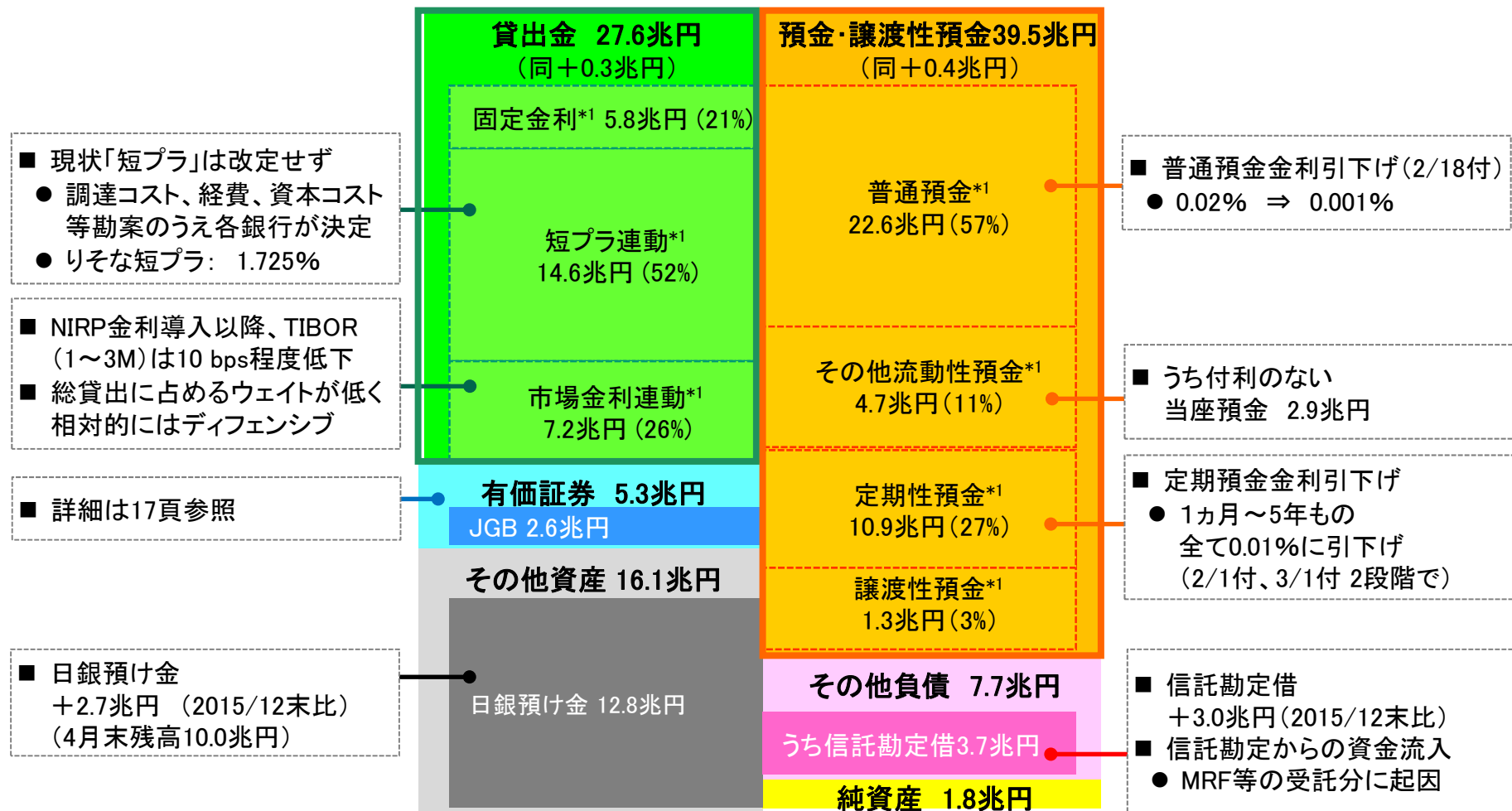
資本マネジメントの方向性

参考資料

# 日銀マイナス金利政策の影響(連結BSにおける概観)

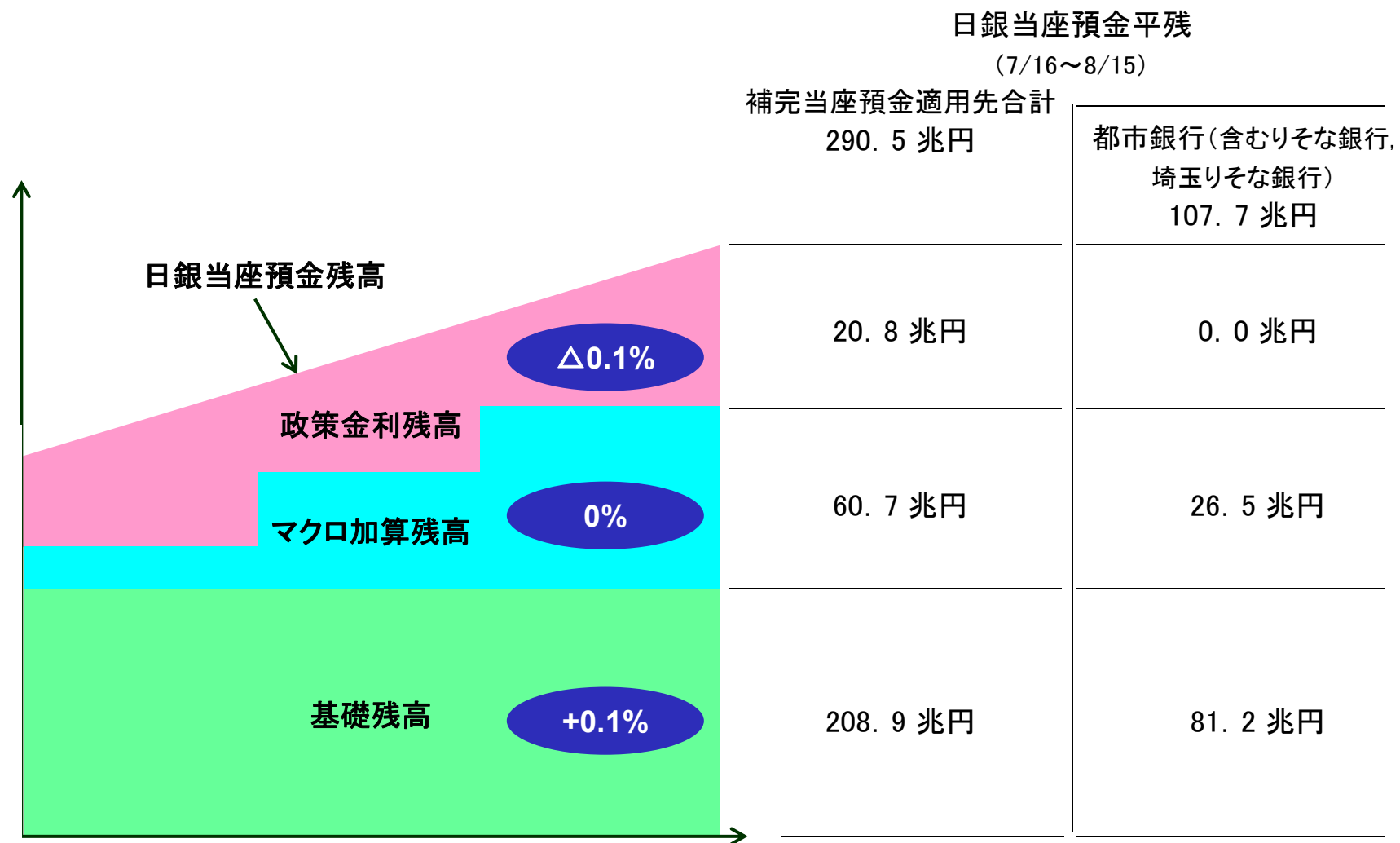
顕在化している影響は全体として対処可能な範囲

総資産49.1兆円(2016/3末)  
(2015/12末比+2.3兆円)



\*1. 銀行合算ベース (ベースレート別貸出残高は社内管理ベース)

# 日銀当座預金残高



\*1. 出所: 日本銀行

# 先進的なコーポレートガバナンス体制

## 経営の「監督」と業務「執行」を分離

- 2003年(邦銀初)から指名委員会等設置会社。
- コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2015受賞。
- 取締役は過半数が、幅広い知見を有する社外取締役。多様な意見を経営に反映。

### りそなホールディングス取締役会の構成

#### 社外 取締役 (6名)



**大園 恵美**  
〈指名委員会委員〉  
一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授



**浦野 光人**  
〈報酬委員会委員長〉  
ニチレイ 相談役(元 同社 社長・会長)



**有馬 利男**  
〈指名委員会委員長、報酬委員会委員〉  
グローバル・コンパ®外・ネットワーク・ジャパン 代表理事  
元 富士ゼロックス 社長



**松井 忠三**  
〈指名委員会委員、報酬委員会委員〉  
松井オフィス 社長  
元 良品計画 社長・会長



**佐貫 葉子**  
〈監査委員会委員長〉  
弁護士(NS綜合法律事務所 所長)



**佐藤 英彦**  
〈監査委員会委員〉  
弁護士(ひびき法律事務所)  
元 警察庁長官

#### 社内 取締役 (4名)



**東 和浩**  
代表執行役社長



**古川 裕二**  
代表執行役  
人材サービス部担当



**菅 哲哉**  
代表執行役  
グループ戦略部担当  
兼購買戦略部担当



**磯野 薫**  
〈監査委員会委員〉

#### ガラス張りの役員室



# 注目を集める「りそなのチャレンジ」

「リテールNo.1」を目指したりそなの取組みは、外部からもご評価をいただいています

## コーポレートガバナンス・ オブ・ザ・イヤー® 2015

日本取締役協会が  
りそなホールディングスを  
Winner Company  
5社の1社に選出



## 2015年日経優秀製品・ サービス賞 優秀賞

日経ヴェリタス賞  
「24時間365日振込サービス」



## 2015年度 ニッキン賞

評価ポイント  
「オムニチャネル戦略」



## なでしこ銘柄 2014年度・2015年度

女性活躍推進に優れた上場企業  
として2年連続受賞



## 2015年 日経 銀行リテール力調査

グループ全銀行がトップ10入り  
埼玉りそな6位  
りそな8位  
近畿大阪9位



## 2016年 第1回 日本サービス大賞 優秀賞

銀行の常識を破るサービス  
◆「待たない・書かない・押さない」  
サービスの実現  
◆営業時間を17時まで拡大





# オムニチャネル戦略:これまでの取り組み

圧倒的なお客さま利便性の実現に向けて

## 取引「時間」の常識への挑戦 (いつでも)

- 平日17時迄営業(2003/10～)
- 24時間有人対応テレフォンバンキング(2005/5～)
- りそなグループ銀行間24時間365日振込
  - 個人向け(2015/4～)
  - 法人向け(2015/10～)
- 平日19時迄365日営業店舗
  - セブンデイズプラザとよす(2015/11～)  
(新型相談特化型 モデル店舗)
  - 2016/3月末時点11拠点
- 住宅ローン休日運営体制
  - LP休日運営(2003/10～)  
2016/4月末時点68拠点
  - 休日審査(2015/6～)
  - 休日融資(2016/3～)

「日経優秀製品・サービス賞  
2015 優秀賞受賞」

24時間 365日

Resona Group  
my gate ATM



最適な  
商品・サービス

従来の枠組み・常識  
の打破

いつでも

どこでも

## 取引「空間」の常識への挑戦 (どこでも)

### ネットチャネルの飛躍的拡充

- マイゲート(2014/4～)
- HPチャット機能開始(2015/7～)
- Web決済ポータルサイト(2015/11～)
- ポイントモール(2015/11～)
- りそなスマートストア(2016/3～)(インターネット支店)



RESONA  
SMART  
STORE

➢ 第1弾JALスマート口座

➢ 第2弾オリジナル口座

### ■ グループ銀行店頭相互利用サービス

- 預金に関する各種諸届(2015/9～)
- 普通預金取引(2015/11～)  
(普通預金通帳共通化)

### ■ タブレット端末による提案営業

- 本部FPによるリモートサポート(2015/6～)
- 個人渉外常備(2016/4～)

基幹系システムの更改(2015年1月)





# 新型相談特化型店舗の拡充

■ 2015年11月「セブンデイズプラザとよす」をパイロット店舗として開設、新たな運営スタイルの店舗を拡大中

## タブレット端末で事前受付・ご記入



- ✓ 待ち時間短縮
- ✓ ご記入負担の軽減



## 印鑑レス、ペーパーレスでお手続き



- ✓ お客さま  
⇒ 利便性向上
- ✓ 銀行  
⇒ 生産性向上

### 生体認証



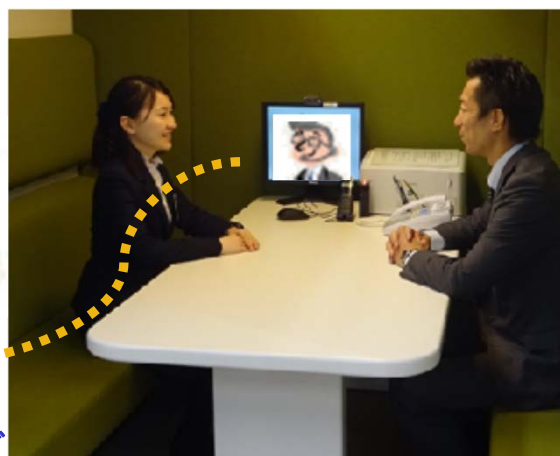
- ✓ 大手行初、印鑑なしで口座開設

## テレビ電話で本部の専門人材がコンサルティング

本部  
ご相談デスク



- ✓ 高度な  
コンサルティング



## キーレス貸金庫

- ✓ 休日、時間外も  
ご利用可能
- ✓ キャッシュ  
カードだけで  
ご利用可能



# セブンデイズプラザひらかた(2016年5月オープン)

「枚方T-SITE」7階にオープン



本に囲まれたおしゃれな空間



年中無休\*1で午後7時まで営業



総合受付でご案内



タブレット端末で事前受付



個別ブースでゆったりご相談



\*1. 年末年始・ゴールデンウィークを除く

# 中小企業のアジア進出支援体制の整備

## アジアにおける中小企業支援拠点

### 海外駐在員事務所

#### ■ 5拠点を展開

- ・ 2015年3月、ベトナム・ホーチミンに駐在員事務所を開設

### りそなプルダニア銀行

#### ■ インドネシアにおける業暦50年超の合併銀行

### 提携銀行 (ジャパンデスクへの人員派遣)

- ベトナム
  - バンコック銀行ホーチミン支店
- タイ
  - バンコック銀行本店
- フィリピン
  - リサール商業銀行
  - リサール商業銀行、PEZA(フィリピン経済区庁)との3者間提携を通じ、進出支援体制のワンストップ化を実現
- ミャンマー
  - ミャンマー・アペックス銀行



## 提携銀行を活用した現地サービス

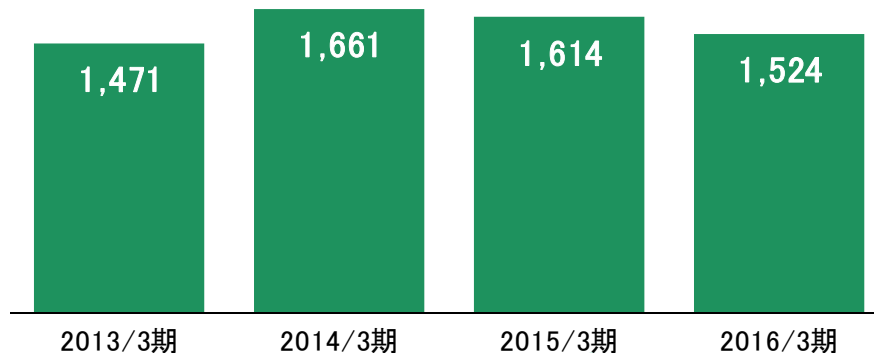
- 2016年6月ユナイテッド・オーバーシーズ銀行と業務提携契約締結
- 提携ネットワークは14カ国・地域、17行に拡大
- 圧倒的な支店数と現地ノウハウにより、サービスを提供

### 地場提携銀行

|        |                  |       |               |
|--------|------------------|-------|---------------|
| 中国     | 東亜銀行             | タイ    | バンコック銀行       |
|        | 中国銀行             | ベトナム  | バンコック銀行       |
|        | 中国建設銀行           |       | サコム銀行         |
|        | 中国工商銀行           | インド   | イエス銀行         |
|        | 交通銀行             |       | インドステイト銀行     |
| 香港     | 東亜銀行             | フィリピン | リサール商業銀行      |
| 韓国     | KEBハナ銀行          | カンボジア | カンボジア・パブリック銀行 |
| 台湾     | 兆豊国際商業銀行         | ラオス   | パブリック銀行       |
| シンガポール | 東亜銀行             | ミャンマー | ミャンマー・アペックス銀行 |
|        | ユナイテッド・オーバーシーズ銀行 |       |               |
| マレーシア  | パブリック銀行          | アメリカ  | バンク・オブ・ザ・ウェスト |

## 国際事業部(RB)への海外進出に関する相談件数は高水準

### ■ 国際事業部相談件数





# 2016年3月期決算の概要

- 親会社株主に帰属する当期純利益(HD連結) : 1,838億円  
前期比△276億円(△13.0%)、予想比+88億円(+5.0%)  
ROE\*3: 14.41%

【前期比: 主な変動要因(銀行合算)】

- 株式等関係損益(先物込) △218億円 : ETFリバランス実施
- 与信費用増加△478億円 :  
(1) 貸倒引当金の戻入一巡  
(2) 個別事案に関連して保守性を重視した手当を実施

- 実勢業務純益(銀行合算) : 2,456億円  
前期ならびに予想水準を確保

- 預貸金利回り差の縮小(前期比△10bps)を主因とした資金利益の減益を、貸出金の増加、役務取引等利益・債券関係損益の積上げおよび経費の改善で補完
  - 貸出金(平残) : 前期比+約7,300億円(+2.7%)
  - 役務取引等利益 : 同 +19億円(+1.8%)
  - 債券関係損益(先物込) : 同 +111億円(+57.1%)
  - 経費 : 同 +89億円(+2.6%)

- 財務基盤 : 健全性を維持

- 不良債権比率(銀行合算) : 1.51%
- その他有価証券評価差額(銀行合算) : 4,601億円
- HD連結自己資本比率(国内基準) : 13.53%  
同普通株式等Tier1比率\*4(国際統一基準) : 8.13%(ご参考)

- 親会社株主に帰属する当期純利益(HD連結)の通期業績目標(2017/3期) : 1,600億円

- 普通配当(2017/3期) : 1株当たり+2円(+11%)の増配を計画(年間17円⇒19円、うち中間9.5円、前期比+1円)

- 関係当局の確認を前提に第6種優先株式を取得・消却し、減少する優先配当を見合いに普通配当を増配する方針

(億円)

| (億円) | 2016/3期 |                     |  | 2017/3期<br><br>目標 |
|------|---------|---------------------|--|-------------------|
|      | 前期比増減   | '15/11<br>公表<br>予想比 |  |                   |
|      |         | 増減率                 |  |                   |

## HD連結

|                       |     |        |        |        |       |       |
|-----------------------|-----|--------|--------|--------|-------|-------|
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益   | (1) | 1,838  | △276   | △13.0% | +5.0% | 1,600 |
| 連単差((1)-(21))         | (2) | 204    | +54    |        |       |       |
| 1株当たり配当金<br>(年間・円)    | (3) | 17.0   | ±0.0   | ±0.0%  | ±0.0% | 19.0  |
| 1株当たり当期純利益<br>(EPS、円) | (4) | 75.73  | △15.34 |        |       |       |
| 1株当たり純資産<br>(BPS、円)   | (5) | 705.81 | +15.14 |        |       |       |

## 銀行合算

|               |      |        |       |        |       |        |
|---------------|------|--------|-------|--------|-------|--------|
| 業務粗利益         | (6)  | 5,720  | △84   | △1.4%  | △1.5% | 5,570  |
| 資金利益          | (7)  | 3,955  | △210  |        |       |        |
| うち国内預貸金利益*1   | (8)  | 3,308  | △180  |        |       |        |
| 信託報酬          | (9)  | 212    | △14   |        |       |        |
| 役務取引等利益       | (10) | 1,069  | +19   |        |       |        |
| その他業務粗利益      | (11) | 482    | +120  |        |       |        |
| うち債券関係損益(先物込) | (12) | 306    | +111  |        |       |        |
| 経費            | (13) | △3,263 | +89   | +2.6%  | +2.5% | △3,315 |
| 経費率           | (14) | 57.0%  | △0.7% |        |       |        |
| 実勢業務純益*2      | (15) | 2,456  | +5    | +0.2%  | △0.1% | 2,255  |
| 株式等関係損益(先物込)  | (16) | △18    | △218  |        |       | 95     |
| 与信費用          | (17) | △234   | △478  |        |       | △210   |
| その他の臨時・特別損益   | (18) | 4      | △33   |        |       |        |
| 税引前純利益        | (19) | 2,207  | △724  | △24.7% | △0.9% | 2,045  |
| 税金費用          | (20) | △574   | +393  |        |       |        |
| 税引後当期純利益      | (21) | 1,633  | △331  | △16.8% | +4.0% | 1,450  |

\*1. 銀行勘定(譲渡性預金を含む) \*2. 信託勘定不良債権処理額、一般貸倒引当金繰入額を除いた業務純益

\*3. (親会社株主に帰属する当期純利益-優先配当相当額)÷(株主資本-優先株式残高)、期首・期末平均

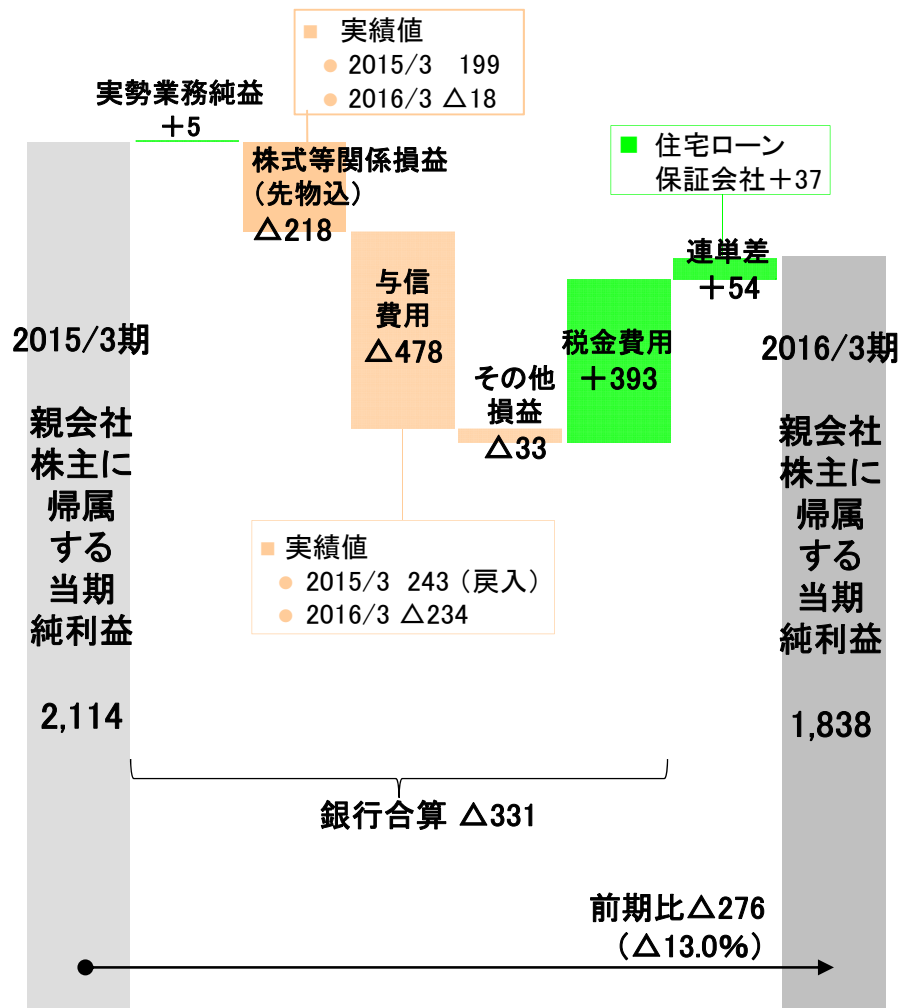
\*4. その他有価証券評価差額金除き \*5. 利益にマイナスの場合は「△」を付して表示



# 期間損益の前期比増減要因

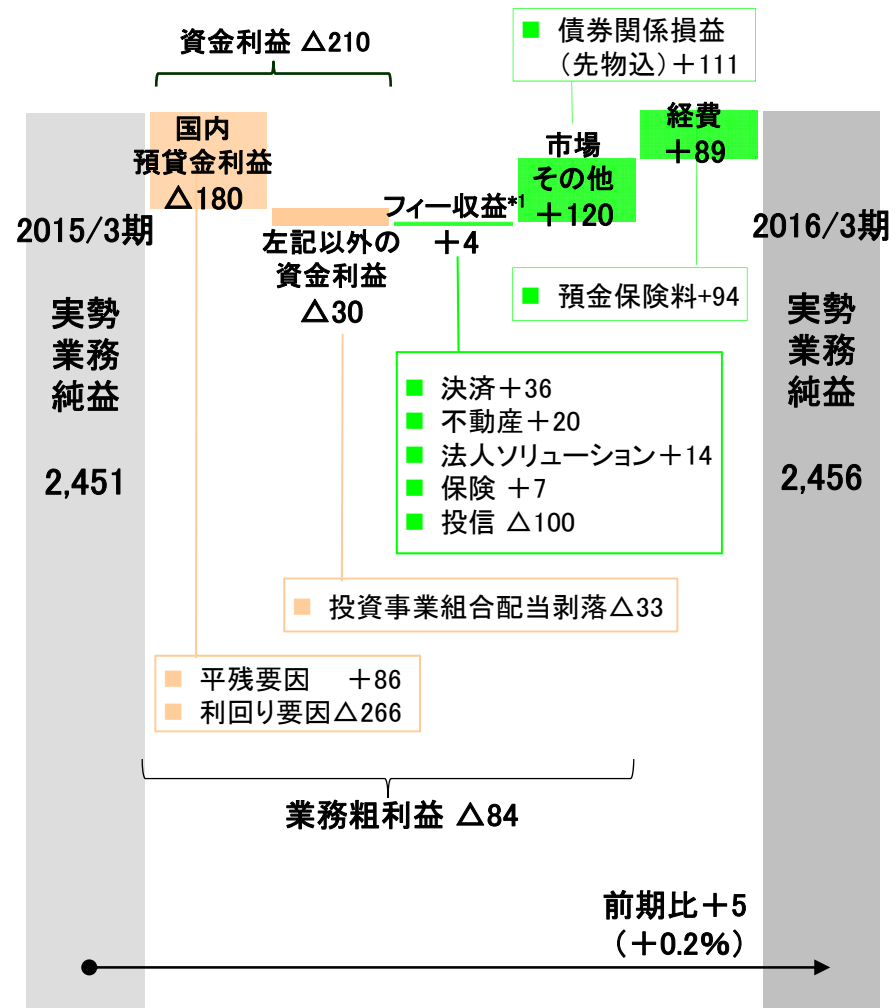
## 親会社株主に帰属する当期純利益(HD連結)

(億円)



## 実勢業務純益(銀行合算)

(億円)



\*1. 役務取引等利益+信託報酬

# 損益概要と連単差要因

## 損益概要(HD連結、銀行合算)

(億円)

| HD連結                |     | 2016/3期 | 前期比  |
|---------------------|-----|---------|------|
| 連結粗利益               | (1) | 6,195   | △129 |
| 連単差((1)-(9))        | (2) | 475     | △44  |
| 営業経費                | (3) | △3,475  | +102 |
| 与信費用                | (4) | △258    | △482 |
| 連単差((4)-(13))       | (5) | △23     | △4   |
| 税引前純利益              | (6) | 2,505   | △757 |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | (7) | 1,838   | △276 |
| 連単差((7)-(17))       | (8) | 204     | +54  |

| 銀行合算         |      | 2016/3期 | 前期比  |
|--------------|------|---------|------|
| 業務粗利益        | (9)  | 5,720   | △84  |
| 経費           | (10) | △3,263  | +89  |
| 実勢業務純益       | (11) | 2,456   | +5   |
| 株式等関係損益(先物込) | (12) | △18     | △218 |
| 与信費用         | (13) | △234    | △478 |
| その他の臨時・特別損益  | (14) | 4       | △33  |
| 税引前純利益       | (15) | 2,207   | △724 |
| 税金費用         | (16) | △574    | +393 |
| 当期純利益        | (17) | 1,633   | △331 |

## 主な連単差要因(概数)

(億円)

| (2)粗利益                    | 2016/3期 | 前期比 |
|---------------------------|---------|-----|
| 保証子会社                     | 262     | △13 |
| りそなカード                    | 155     | △3  |
| りそな決済サービス                 | 25      | +0  |
| P.T. Bank Resona Perdania | 50      | △6  |

| (5)与信費用                   | 2016/3期 | 前期比 |
|---------------------------|---------|-----|
| 保証子会社                     | 26      | +15 |
| りそなカード                    | △18     | △2  |
| P.T. Bank Resona Perdania | △12     | △2  |

| (8)当期純利益*1                | 2016/3期 | 前期比 |
|---------------------------|---------|-----|
| 保証子会社                     | 191     | +37 |
| りそなカード                    | 15      | +0  |
| りそな決済サービス                 | 6       | +1  |
| P.T. Bank Resona Perdania | 6       | △2  |

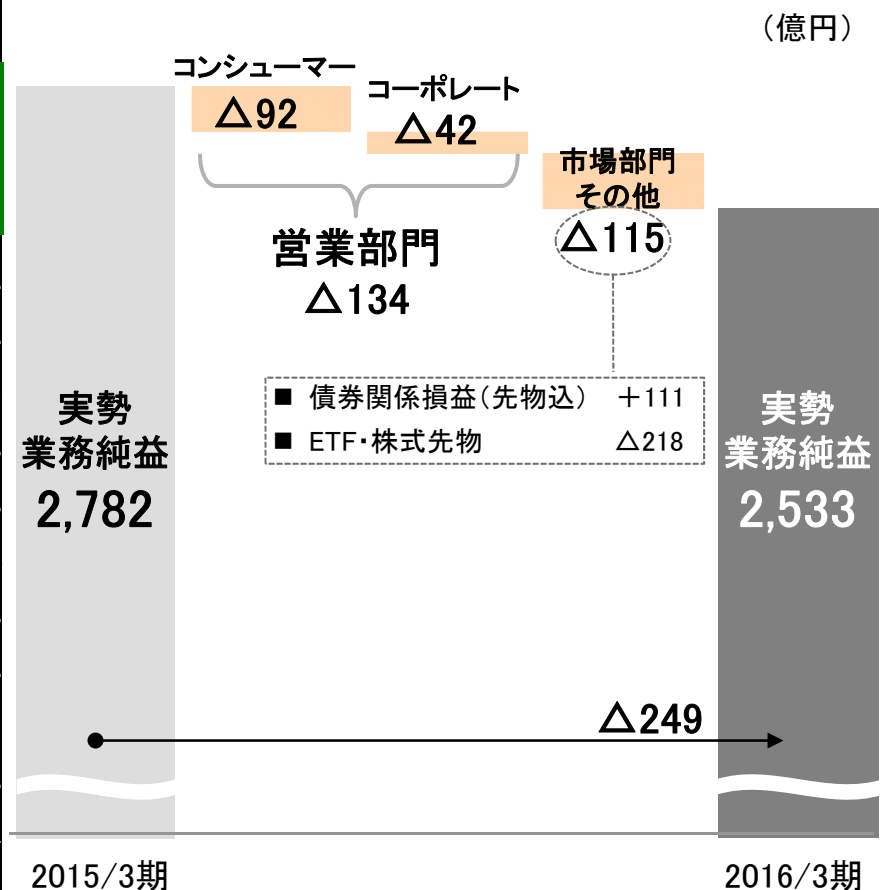
\*1. 非支配株主に帰属する純利益勘案



# 事業部門別の損益概要 (1)

実勢業務純益は、市場部門の減益などにより前期比△249億円の減益

| (億円)      |             | 2016/3期 | 前期比  |
|-----------|-------------|---------|------|
| 営業部門      | (1) 業務粗利益   | 5,180   | △231 |
|           | (2) 経費      | △3,183  | + 96 |
|           | (3) 実勢業務純益  | 1,996   | △134 |
| コンシューマー事業 | (4) 業務粗利益   | 2,422   | △138 |
|           | (5) 経費      | △1,678  | + 46 |
|           | (6) 実勢業務純益  | 743     | △92  |
| コーポレート事業  | (7) 業務粗利益   | 2,758   | △93  |
|           | (8) 経費      | △1,505  | + 50 |
|           | (9) 実勢業務純益  | 1,253   | △42  |
| 市場部門・その他  | (10) 業務粗利益  | 646     | △108 |
|           | (11) 経費     | △110    | △6   |
|           | (12) 実勢業務純益 | 536     | △115 |
| 合計        | (13) 業務粗利益  | 5,827   | △340 |
|           | (14) 経費     | △3,294  | + 89 |
|           | (15) 実勢業務純益 | 2,533   | △249 |



## 管理会計における 計数の定義

1. グループ3銀行及びローン保証子会社3社の計数を計上
2. 市場部門の業務粗利益には、株式等関係損益の一部を含む
3. 「その他」には、経営管理部門の計数等を含む

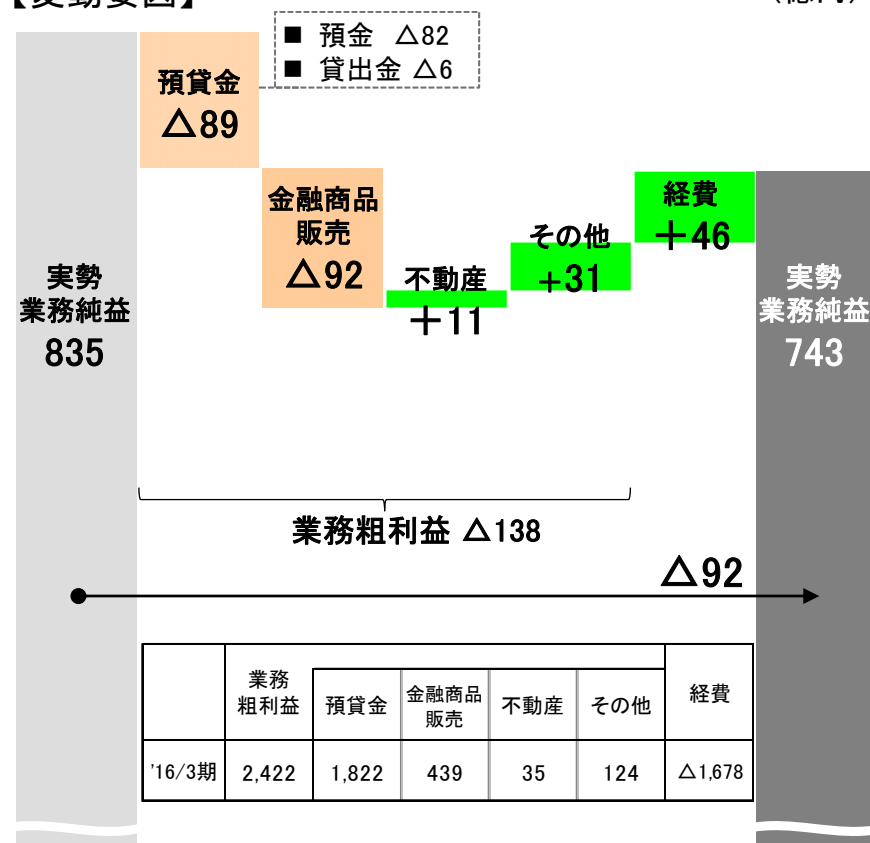
## 事業部門別の損益概要 (2)

### コンシューマー部門

- 実勢業務純益は前期比△92億円の減益
  - 預貸金収益、金融商品販売収益の減少を、決済関連収益や不動産収益及び経費圧縮により一部補完

【変動要因】

(億円)



2015/3期

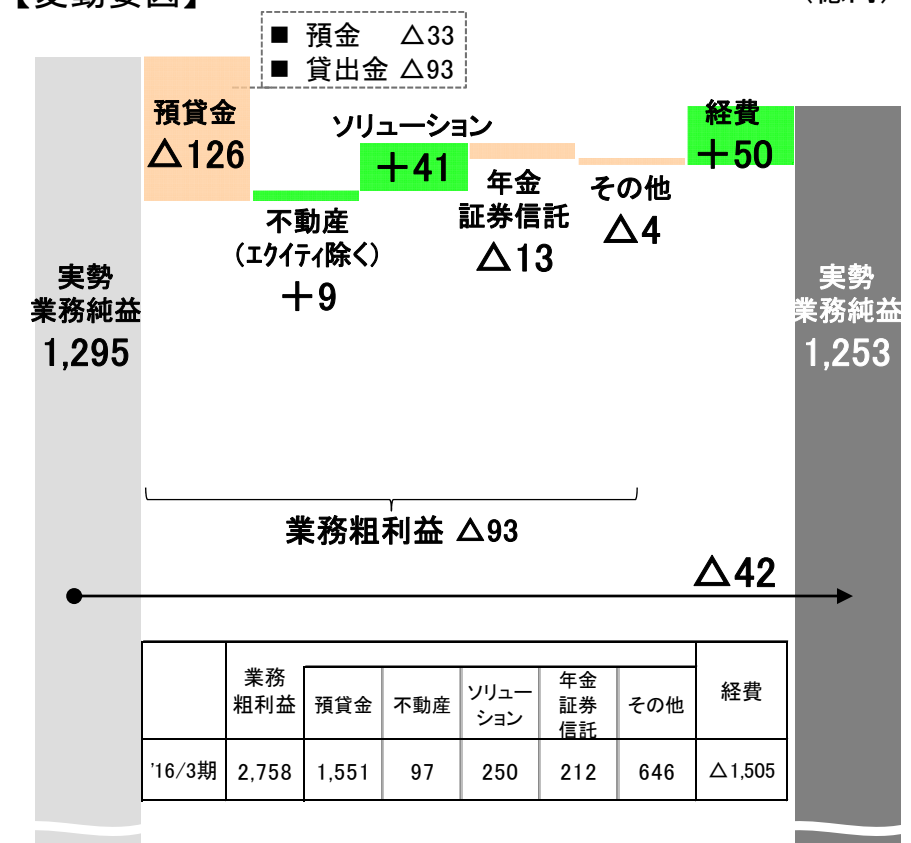
2016/3期

### コーポレート部門

- 実勢業務純益は前期比△42億円の減益
  - 預貸金収益の減少を、ソリューションフィーなどにより一部補完

【変動要因】

(億円)



2015/3期

2016/3期

## 2016年3月期の損益状況(HD連結/銀行合算)

| (億円)                               | HD連結         |              | 連単差        |             | 銀行合算         |              | りそな銀行        |              | 埼玉りそな銀行      |            | 近畿大阪銀行     |             |
|------------------------------------|--------------|--------------|------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|-------------|
|                                    |              | 前期比          |            | 前期比         |              | 前期比          |              | 前期比          |              | 前期比        |            | 前期比         |
| <b>粗利益【連結/業務】</b> (1)              | <b>6,195</b> | <b>△ 129</b> | <b>475</b> | <b>△ 44</b> | <b>5,720</b> | <b>△ 84</b>  | <b>3,835</b> | <b>△ 75</b>  | <b>1,374</b> | <b>+10</b> | <b>510</b> | <b>△ 20</b> |
| 資金利益 (2)                           | 4,013        | △ 246        | 58         | △ 35        | 3,955        | △ 210        | 2,537        | △ 119        | 1,051        | △ 69       | 366        | △ 21        |
| うち国内預貸金利益 (3)                      |              |              |            |             | 3,308        | △ 180        | 2,086        | △ 105        | 900          | △ 55       | 321        | △ 19        |
| 信託報酬 (4)                           | 212          | △ 14         | △ 0        | +0          | 212          | △ 14         | 212          | △ 14         | -            | -          | -          | -           |
| 役務取引等利益 (5)                        | 1,474        | +9           | 404        | △ 10        | 1,069        | +19          | 779          | +25          | 204          | +10        | 86         | △ 16        |
| その他業務粗利益 (6)                       | 495          | +122         | 12         | +1          | 482          | +120         | 305          | +33          | 119          | +69        | 57         | +17         |
| うち債券関係損益(先物込) (7)                  | 306          | +111         | -          | -           | 306          | +111         | 146          | +30          | 104          | +63        | 55         | +17         |
| “営業”経費 (8)                         | △ 3,475      | +102         | △ 181      | +7          | △ 3,293      | +95          | △ 2,131      | +62          | △ 768        | +22        | △ 393      | +10         |
| 経費(臨時処理分除く) (9)                    |              |              |            |             | △ 3,263      | +89          | △ 2,140      | +57          | △ 747        | +20        | △ 375      | +11         |
| 実勢業務純益 (10)                        |              |              |            |             | 2,456        | +5           | 1,694        | △ 16         | 626          | +31        | 134        | △ 9         |
| 株式等関係損益 (11)                       | △ 65         | △ 511        | 2          | +1          | △ 67         | △ 513        | △ 98         | △ 528        | 23           | +17        | 7          | △ 2         |
| 与信費用 (12)                          | △ 258        | △ 482        | △ 23       | △ 4         | △ 234        | △ 478        | △ 248        | △ 497        | △ 16         | +6         | 29         | +12         |
| その他損益等 (13)                        | 109          | +263         | 25         | +6          | 83           | +256         | 83           | +234         | △ 6          | △ 11       | 6          | +33         |
| <b>税引前当期純利益</b> (14)               | <b>2,505</b> | <b>△ 757</b> | <b>297</b> | <b>△ 32</b> | <b>2,207</b> | <b>△ 724</b> | <b>1,440</b> | <b>△ 803</b> | <b>607</b>   | <b>+45</b> | <b>160</b> | <b>+33</b>  |
| 税金費用ほか (15)                        | △ 666        | +480         | △ 92       | +87         | △ 574        | +393         | △ 431        | +312         | △ 205        | +4         | 62         | +76         |
| <b>(親会社株主に帰属する)<br/>当期純利益</b> (16) | <b>1,838</b> | <b>△ 276</b> | <b>204</b> | <b>+54</b>  | <b>1,633</b> | <b>△ 331</b> | <b>1,008</b> | <b>△ 491</b> | <b>402</b>   | <b>+49</b> | <b>223</b> | <b>+110</b> |

# 事業部門別管理会計

## ■「RAROC」「RVA」\*1により、割当資本に対する収益性を管理

### グループの事業部門別管理会計の実施状況(2016年3月期)

(億円、%)

| グループ事業部門      |  | 収益性            |                 |       | 健全性              | 与信費用<br>控除後<br>業務純益 |      | 与信費用<br>控除後<br>業務純益 |      |           |      |        |     | 与信<br>費用 |      |
|---------------|--|----------------|-----------------|-------|------------------|---------------------|------|---------------------|------|-----------|------|--------|-----|----------|------|
|               |  | 資本コスト<br>控除後利益 | リスク調整後<br>資本利益率 | 経費率   | 社内<br>自己資本<br>比率 |                     |      | (実勢)<br>業務純益        |      | 業務<br>粗利益 |      | 経費     |     |          |      |
|               |  | RVA * 1        | RAROC           | OHR   |                  |                     |      | 前年比                 | 前年比  | 前年比       | 前年比  | 前年比    | 前年比 |          |      |
| 営業部門 (1)      |  | 890            | 17.9%           | 61.4% | 8.1%             | 1,780               | △597 | 1,996               | △134 | 5,180     | △231 | △3,183 | +96 | △216     | △463 |
| コンシューマー事業 (2) |  | 543            | 31.9%           | 69.2% | 8.6%             | 755                 | △82  | 743                 | △92  | 2,422     | △138 | △1,678 | +46 | +11      | +9   |
| コーポレート事業 (3)  |  | 347            | 13.5%           | 54.5% | 8.0%             | 1,025               | △515 | 1,253               | △42  | 2,758     | △93  | △1,505 | +50 | △227     | △472 |
| 市場部門 (4)      |  | 440            | 41.9%           | 16.4% | 13.5%            | 559                 | △130 | 559                 | △130 | 669       | △123 | △110   | △6  | -        | -    |
| 全社*2 (5)      |  | 499            | 11.4%           | 56.5% | 12.9%            | 2,316               | △713 | 2,533               | △249 | 5,827     | △340 | △3,294 | +89 | △216     | △463 |

\*1. RVAとはResona Value Added(りそな企業価値)の略。社内資本コスト控除後の純利益

\*2. グループ銀行3行+住宅ローン保証子会社損益等

# 連結子会社等の状況

【連結子会社(国内、子銀行を除く)】

(億円)

| 会社名               | 業務内容                     | 出資割合                         | 当期利益    |     |         |
|-------------------|--------------------------|------------------------------|---------|-----|---------|
|                   |                          |                              | 2016/3期 | 前期比 | 2015/3期 |
| りそな保証 (1)         | 信用保証<br>(主に住宅ローン)        | りそなG 100%                    | 153     | +17 | 135     |
| 大和ギャランティ (2)      | 信用保証<br>(主に住宅ローン)        | りそなG 100%                    | 7       | +1  | 6       |
| 近畿大阪信用保証 (3)      | 信用保証<br>(主に住宅ローン)        | りそなG 100%                    | 30      | +18 | 12      |
| りそなカード (4)        | クレジットカード<br>信用保証(無担保ローン) | りそなHD 77.6%<br>クレディセゾン 22.4% | 19      | +0  | 19      |
| りそな決済サービス (5)     | ファクタリング                  | りそなHD 100%                   | 6       | +1  | 5       |
| りそな総合研究所 (6)      | コンサルティング                 | りそなHD 100%                   | 1       | +0  | 0       |
| りそなキャピタル (7)      | ベンチャーキャピタル               | りそなHD 100%                   | 3       | +2  | 1       |
| りそなビジネスサービス (8)   | 事務等受託<br>有料職業紹介          | りそなHD 100%                   | 0       | +0  | 0       |
| りそなアセットマネジメント (9) | 投資信託委託                   | りそなHD 100%<br>※2015年8月設立     | △1      |     |         |
| 合計(全9社)           |                          |                              | 221     | +42 | 180     |

【主要な連結子会社(海外)】

| 会社名                                | 業務内容        | 出資割合                   | 当期利益     |     |          |
|------------------------------------|-------------|------------------------|----------|-----|----------|
|                                    |             |                        | 2015/12期 | 前期比 | 2014/12期 |
| P.T. Bank Resona Perdania (10)     | 銀行(インドネシア)  | りそなG 43.4%<br>(実質支配基準) | 14       | △5  | 19       |
| P.T. Resona Indonesia Finance (11) | リース(インドネシア) | りそなG 100%              | 1        | △0  | 1        |
| 合計(2社)                             |             |                        | 15       | △5  | 20       |

【持分法適用関連会社】

| 会社名                   | 業務内容             | 出資割合                       | 当期利益    |     |         |
|-----------------------|------------------|----------------------------|---------|-----|---------|
|                       |                  |                            | 2016/3期 | 前期比 | 2015/3期 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行 (12) | 信託銀行<br>(資産管理業務) | りそなG 33.3%<br>三井住友TH 66.6% | 3       | △1  | 4       |

\*1. 海外2社は12月決算であり、りそなHDの3月期連結決算には同2社の12月期決算を反映





# 自己資本比率(グループ銀行)

| 国内基準<br>(億円)       | りそな銀行(連結)<br>【バーゼル3 A-IRB】 |         |          | 埼玉りそな銀行(単体)<br>【バーゼル3 A-IRB】 |         |          | 近畿大阪銀行(連結)<br>【バーゼル3 F-IRB】 |         |          |
|--------------------|----------------------------|---------|----------|------------------------------|---------|----------|-----------------------------|---------|----------|
|                    | 2015/3末                    | 2016/3末 | 2015/3末比 | 2015/3末                      | 2016/3末 | 2015/3末比 | 2015/3末                     | 2016/3末 | 2015/3末比 |
| 自己資本比率             | 13.58%                     | 12.77%  | △0.81%   | 14.26%                       | 13.78%  | △0.48%   | 10.93%                      | 11.16%  | +0.23%   |
| 自己資本の額             | 14,650                     | 13,617  | △1,033   | 4,140                        | 3,802   | △338     | 1,480                       | 1,540   | +59      |
| コア資本に係る基礎項目の額      | 14,855                     | 13,833  | △1,022   | 4,276                        | 3,946   | △330     | 1,482                       | 1,560   | +78      |
| コア資本に係る調整項目の額      | 205                        | 216     | +10      | 135                          | 143     | +8       | 1                           | 20      | +18      |
| リスク・アセット等          | 107,861                    | 106,566 | △1,295   | 29,024                       | 27,593  | △1,430   | 13,541                      | 13,796  | +255     |
| 信用リスク・アセットの額       | 98,575                     | 93,739  | △4,835   | 25,720                       | 23,245  | △2,475   | 12,629                      | 12,906  | +277     |
| マーケット・リスク相当額÷8%    | 1,192                      | 1,252   | +60      | 103                          | 297     | +193     | 2                           | 1       | △0       |
| オペレーショナル・リスク相当額÷8% | 7,095                      | 7,084   | △10      | 2,401                        | 2,321   | △80      | 909                         | 888     | △20      |
| フロア調整額             | 997                        | 4,488   | +3,490   | 798                          | 1,729   | +931     | -                           | -       | -        |

# ALM管理の高度化(コア預金内部モデルの導入)

## 流動性預金の価値の見直し

### コア預金内部モデルの導入

⇒ 流動性預金のうち、低利でかつ長期の安定調達となり得る部分を、よりの確に把握

銀行合算総資産：49.0兆円  
(2016年3月末現在)

|                       |                         |
|-----------------------|-------------------------|
| 貸出金<br>27.8兆円 (56%)   | 国内流動性預金<br>24.4兆円 (49%) |
|                       | コア預金<br>(x%)            |
| 有価証券<br>5.3兆円 (10%)   | 国内定期性預金<br>10.6兆円 (21%) |
| 現金預け金<br>13.5兆円 (27%) | その他<br>12.2兆円 (24%)     |
| その他 2.3兆円 (4%)        | 純資産 1.7兆円 (3%)          |

## 金利リスク管理の高度化

## コア預金の認識方法

内部モデル導入前：FSA監督指針の標準的な方式で管理

- 2007年度からコア預金の考え方を導入
- 残高：下記①～③のうち最小の額
  - ① 過去5年最低残高
  - ② 現残高－過去5年最大年間流出量
  - ③ 現残高×50%
- 期間は5年に均等に割振り(平均2.5年)

## 内部モデル

- 2010年4月よりRB・SR、2010年10月よりKOで導入
- 合理的に預金者行動をモデル化し、コア預金額を認定
- 最長満期を10年(平均5年)としてコア預金額を均等に割振り
- 主として、コア預金の満期の長期化(平均2.5年 ⇒ 平均5年)をベースとして、資産サイドでも長期の金利リスクテイクの余地が拡大

# 有価証券の状況(銀行合算)

## 有価証券の償還予定額(満期があるもの、額面ベース)

| (億円)   |          | 2016/3末 |             |             |             |              |       |        | 2015/3末 |             |             |             |              |       |        |        |
|--------|----------|---------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------|--------|---------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------|--------|--------|
|        |          | 1年以内    | 1年超<br>3年以内 | 3年超<br>5年以内 | 5年超<br>7年以内 | 7年超<br>10年以内 | 10年超  | 合計     | 1年以内    | 1年超<br>3年以内 | 3年超<br>5年以内 | 5年超<br>7年以内 | 7年超<br>10年以内 | 10年超  | 合計     |        |
| 満期保有目的 | (1)      | 1,662   | 3,816       | 10,396      | 2,314       | 5,495        | 155   | 23,841 | 1,300   | 4,172       | 5,676       | 7,682       | 5,500        | 30    | 24,362 |        |
|        | 国債       | (2)     | 1,180       | 2,843       | 9,452       | 1,300        | 4,000 | 30     | 18,805  | 820         | 3,233       | 4,863       | 6,679        | 4,000 | 30     | 19,625 |
|        | うち変動利付国債 | (3)     | 1,180       | 1,353       | 2,947       | —            | —     | —      | 5,480   | 20          | 2,363       | 1,663       | 1,454        | —     | —      | 5,500  |
|        | 地方債      | (4)     | 435         | 882         | 887         | 1,000        | 1,480 | —      | 4,684   | 438         | 874         | 776         | 1,000        | 1,500 | —      | 4,589  |
|        | 社債       | (5)     | 47          | 90          | 57          | 14           | 15    | 125    | 351     | 42          | 64          | 37          | 3            | —     | —      | 148    |
|        | その他有価証券  | (6)     | 4,035       | 6,887       | 2,951       | 1,171        | 3,655 | 1,241  | 19,943  | 9,407       | 8,634       | 7,772       | 2,842        | 4,334 | 845    | 33,836 |
|        | 債券       | (7)     | 3,812       | 6,715       | 2,821       | 769          | 2,312 | 278    | 16,710  | 9,176       | 8,513       | 7,536       | 2,389        | 3,777 | 231    | 31,625 |
|        | 国債       | (8)     | 2,400       | 2,892       | 800         | —            | 1,280 | 175    | 7,547   | 6,902       | 5,320       | 4,130       | 1,850        | 3,100 | —      | 21,302 |
|        | うち変動利付国債 | (9)     | —           | —           | —           | —            | —     | —      | —       | —           | —           | —           | —            | —     | —      | —      |
|        | 地方債      | (10)    | 70          | 227         | 156         | 85           | 507   | —      | 1,046   | 79          | 293         | 797         | 173          | 187   | —      | 1,531  |
|        | 社債       | (11)    | 1,342       | 3,596       | 1,865       | 683          | 525   | 103    | 8,116   | 2,194       | 2,899       | 2,609       | 366          | 489   | 231    | 8,791  |
|        | その他      | (12)    | 223         | 171         | 130         | 401          | 1,342 | 963    | 3,233   | 231         | 121         | 235         | 452          | 557   | 613    | 2,211  |

## 有価証券の評価損益等の状況\*1

| [2016/3末]<br>(億円) | 貸借対照表<br>計上額 | 2015/3末比 | 評価差額・<br>含み損益 | 2015/3末比 |
|-------------------|--------------|----------|---------------|----------|
| 満期保有目的 (1)        | 23,835       | △ 522    | 936           | 210      |
| その他有価証券 (2)       | 29,229       | △ 14,813 | 4,606         | △ 1,130  |
| 株式 (3)            | 7,986        | △ 722    | 4,468         | △ 931    |
| 債券 (4)            | 16,965       | △ 15,033 | 146           | 16       |
| その他 (5)           | 4,276        | 942      | △ 8           | △ 216    |

## 主要計数の推移

### 【保有国債のデュレーション(その他有価証券)】

|                    | 2013/3末 | 2014/3末 | 2015/3末 | 2016/3末  |
|--------------------|---------|---------|---------|----------|
| 国債デュレーション(年) (1)   | 2.7     | 3.1     | 3.3     | 3.1      |
| 金利感応度(BPV)(億円) (2) | △ 15.9  | △ 14.1  | △ 7.2   | △ 2.4    |
| (参考)10年国債金利(%) (3) | 0.560%  | 0.640%  | 0.395%  | △ 0.050% |

### 【政策保有株式の評価損益がゼロとなる日経平均株価水準等】

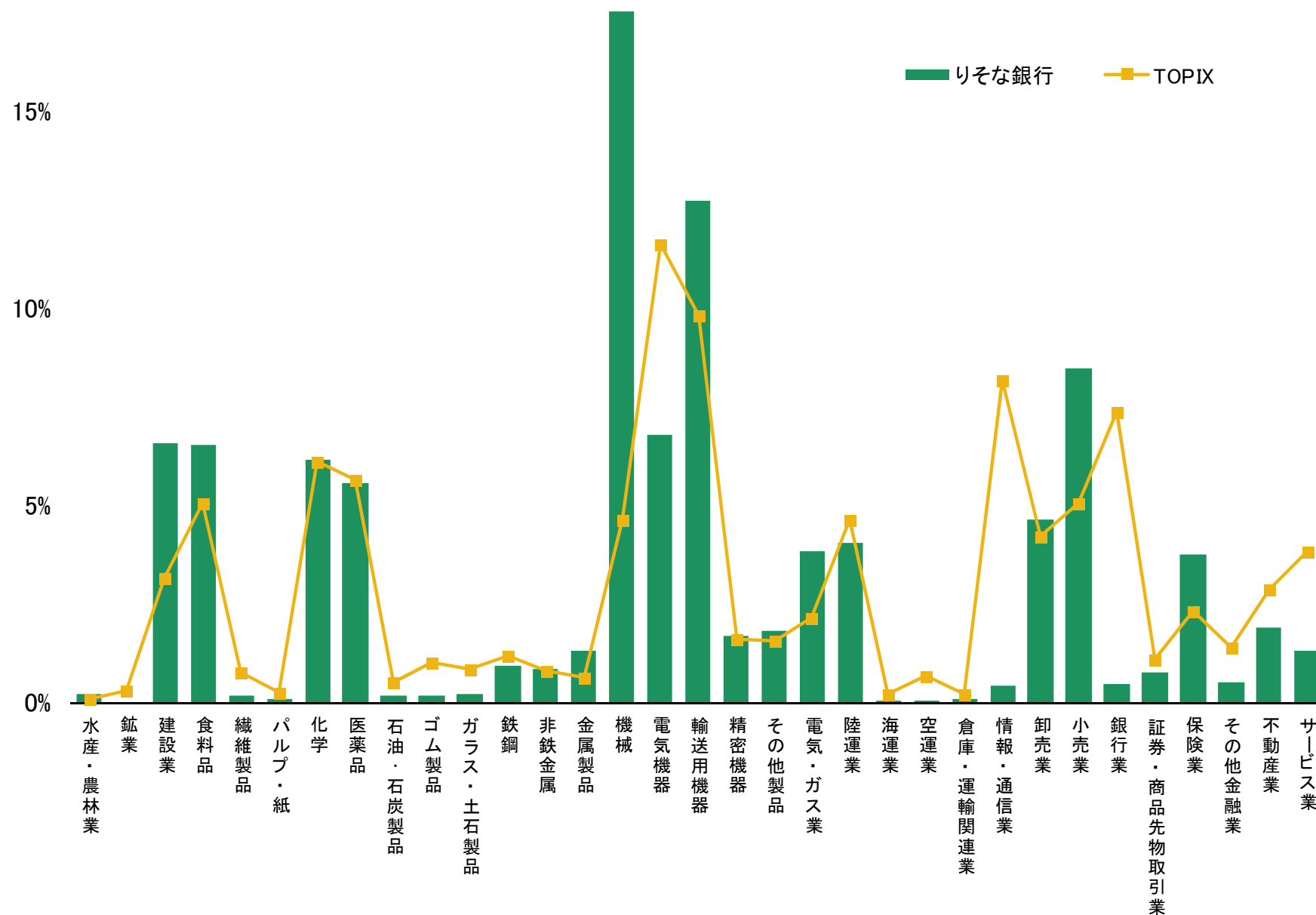
|                 | 2013/3末 | 2014/3末 | 2015/3末 | 2016/3末 |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|
| 日経平均株価(円) (4)   | 5,900   | 6,500   | 5,500   | 6,500   |
| 株式売切り簿価(億円) (5) | 72      | 54      | 32      | 87      |

### 【債券関係損益、株式等関係損益の推移】

|                 | 2013/3期 | 2014/3期 | 2015/3期 | 2016/3期 |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|
| 債券関係損益(億円) (6)  | 305     | 72      | 243     | 491     |
| 株式等関係損益(億円) (7) | △ 77    | 223     | 445     | △ 67    |

\*1.「有価証券」のほか、「現金預け金」中の譲渡性預け金、「買入金銭債権」中の一部を含む時価のある有価証券のみを対象として記載

# 保有株式 業種別ポートフォリオ(2016年3月末、RB)



\* 時価ベース

# 円貨預貸金マチュリティ・ラダーの状況(銀行合算)

## 貸出金

【2015年3月末】

|               | 6ヵ月以内        | 6～12ヵ月      | 1～3年 | 3年超   | 計      |
|---------------|--------------|-------------|------|-------|--------|
| 固定 (1)        | 1.5%         | 1.2%        | 4.4% | 7.4%  | 14.5%  |
| プライム系ほか変動 (2) | 53.4%        | 0.2%        | 0.0% | 0.0%  | 53.6%  |
| 市場金利連動型 (3)   | 24.0%        | 1.4%        | 2.7% | 3.9%  | 31.9%  |
| 計 (4)         | <b>78.9%</b> | <b>2.7%</b> | 7.2% | 11.3% | 100.0% |

1年以内貸出金

81.6%

【2016年3月末】

|               | 6ヵ月以内        | 6～12ヵ月      | 1～3年 | 3年超   | 計      |
|---------------|--------------|-------------|------|-------|--------|
| 固定 (5)        | 1.5%         | 1.3%        | 4.2% | 7.5%  | 14.5%  |
| プライム系ほか変動 (6) | 52.3%        | 0.1%        | 0.0% | 0.0%  | 52.5%  |
| 市場金利連動型 (7)   | 25.2%        | 1.1%        | 2.5% | 4.2%  | 33.0%  |
| 計 (8)         | <b>79.1%</b> | <b>2.5%</b> | 6.7% | 11.7% | 100.0% |

1年以内貸出金

81.6%

(期中変化)

|                | 6ヵ月以内        | 6～12ヵ月       | 1～3年  | 3年超   | 計     |
|----------------|--------------|--------------|-------|-------|-------|
| 固定 (9)         | +0.0%        | +0.1%        | △0.2% | +0.1% | +0.0% |
| プライム系ほか変動 (10) | △1.1%        | △0.0%        | △0.0% | △0.0% | △1.1% |
| 市場金利連動型 (11)   | +1.3%        | △0.3%        | △0.2% | +0.3% | +1.1% |
| 計 (12)         | <b>+0.2%</b> | <b>△0.2%</b> | △0.4% | +0.4% | -     |

1年以内貸出金

△0.0%

\* 社内管理計数をベースに算出

## 預金

【2015年3月末】

|                  | 6ヵ月以内        | 6～12ヵ月      | 1～3年        | 3年超          | 計            |
|------------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| <b>流動性預金 (1)</b> | <b>41.7%</b> | <b>1.5%</b> | <b>5.9%</b> | <b>20.5%</b> | <b>69.6%</b> |
| 定期性預金 (2)        | 14.3%        | 8.5%        | 6.0%        | 1.6%         | 30.4%        |
| 計 (3)            | 56.0%        | 10.0%       | 11.9%       | 22.1%        | 100.0%       |

【2016年3月末】

|                  | 6ヵ月以内        | 6～12ヵ月      | 1～3年        | 3年超          | 計            |
|------------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| <b>流動性預金 (4)</b> | <b>42.6%</b> | <b>1.5%</b> | <b>6.0%</b> | <b>21.0%</b> | <b>71.1%</b> |
| 定期性預金 (5)        | 13.4%        | 8.4%        | 6.0%        | 1.1%         | 28.9%        |
| 計 (6)            | 56.0%        | 9.9%        | 12.0%       | 22.0%        | 100.0%       |

(期中変化)

|                  | 6ヵ月以内        | 6～12ヵ月       | 1～3年         | 3年超          | 計            |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>流動性預金 (7)</b> | <b>+0.9%</b> | <b>+0.0%</b> | <b>+0.1%</b> | <b>+0.5%</b> | <b>+1.6%</b> |
| 定期性預金 (8)        | △0.8%        | △0.1%        | △0.0%        | △0.6%        | △1.6%        |
| 計 (9)            | +0.1%        | △0.1%        | +0.1%        | △0.1%        | -            |



## 残存期間別のスワップポジション(HD連結)

### ■ 金利スワップ(繰延ヘッジ会計適用分)の残存期間別想定元本

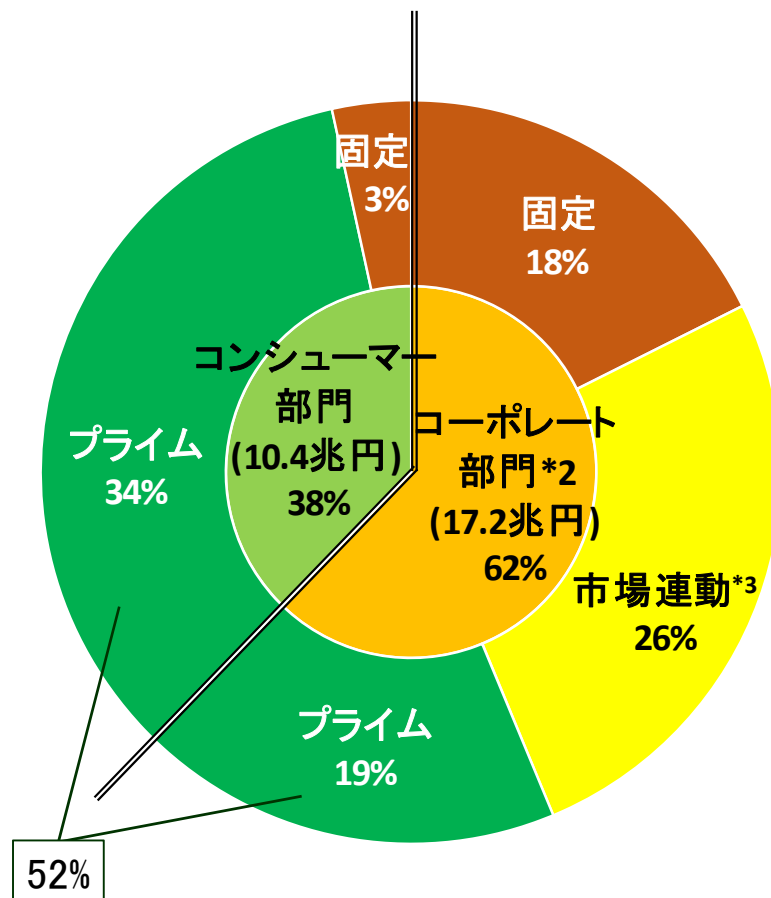
(億円)

|               | 2016年3月末 |       |        |        | 2015年3月末 |        |        |        |
|---------------|----------|-------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|
|               | 1年以内     | 1～5年  | 5年超    | 計      | 1年以内     | 1～5年   | 5年超    | 計      |
| 受取固定・支払変動 (1) | 4,500    | 7,850 | 10,400 | 22,750 | 3,357    | 10,850 | 10,400 | 24,607 |
| 受取変動・支払固定 (2) | 856      | 5,473 | 11     | 6,341  | 152      | 6,349  | 12     | 6,514  |
| ネット受取固定 (3)   | 3,643    | 2,376 | 10,388 | 16,408 | 3,204    | 4,500  | 10,387 | 18,092 |

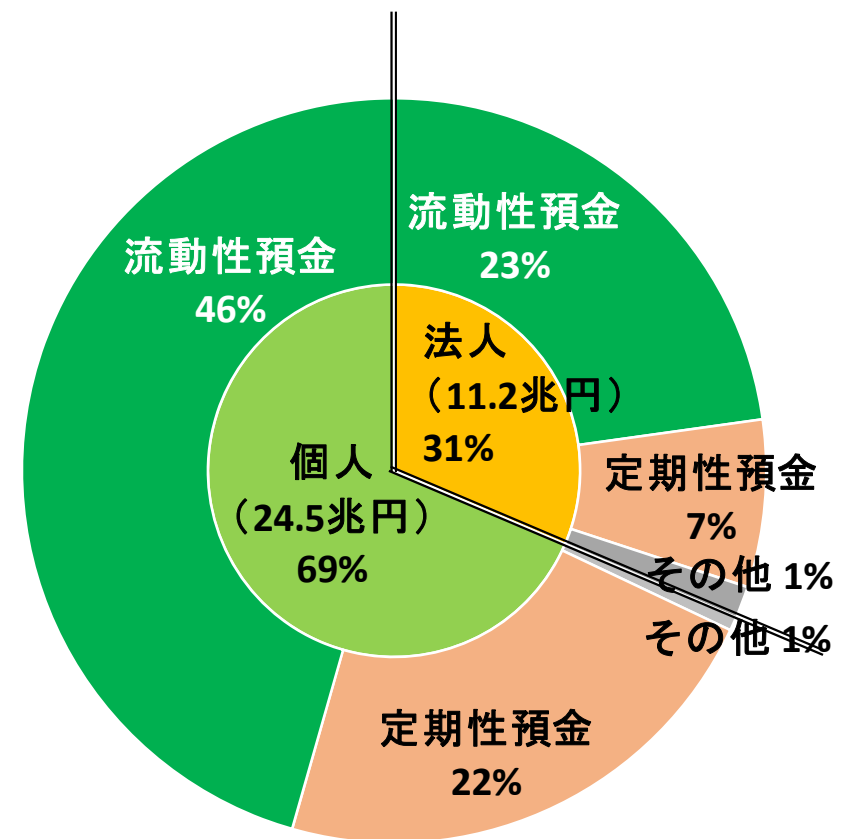


# 預貸金構成(2016/3末、銀行合算)

貸出金\*1



預金\*1



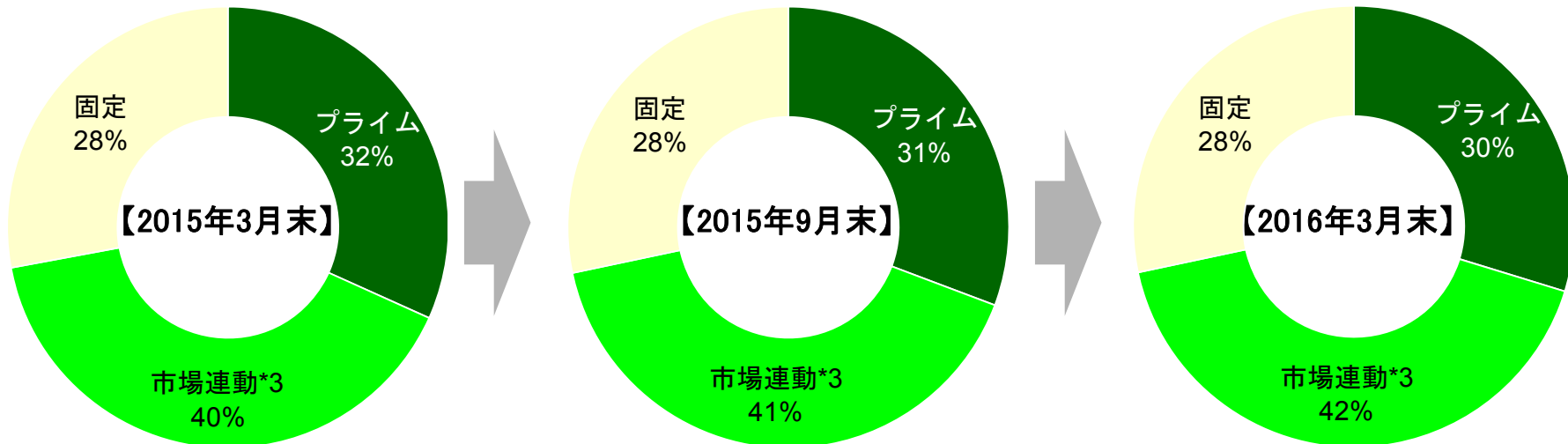
\*1. 社内管理計数

\*2. コーポレート部門にアパートマンションローンを含む

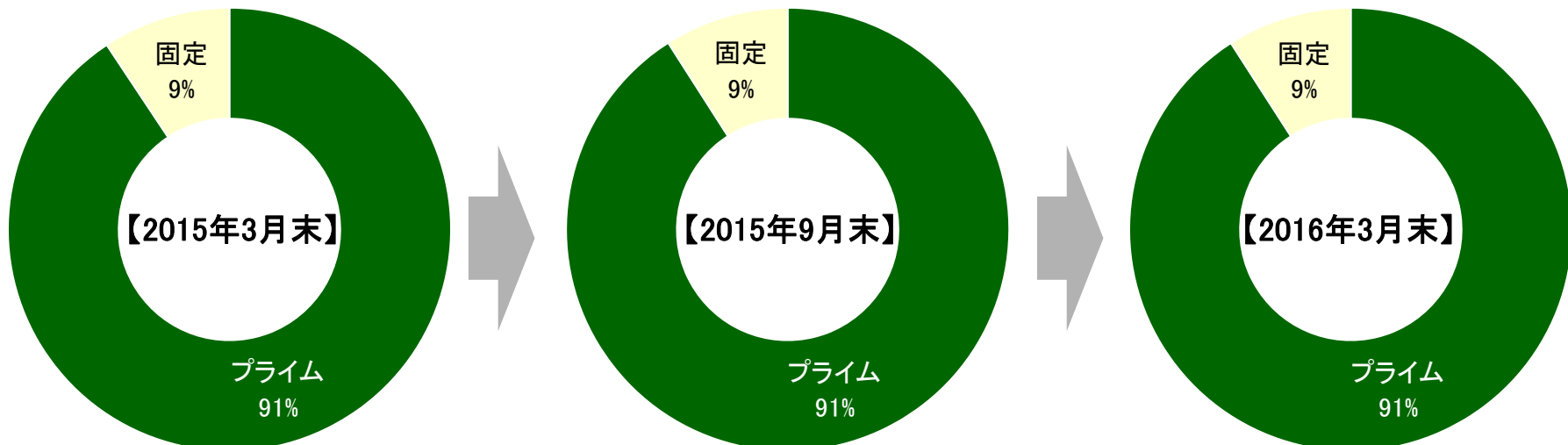
\*3. 1年以内に期日到来する固定金利(スプレッド)貸出を含む

# セグメント別貸出金構成の推移(銀行合算)

## コーポレート部門向け貸出金\*1,2



## コンシューマー部門向け貸出金\*1



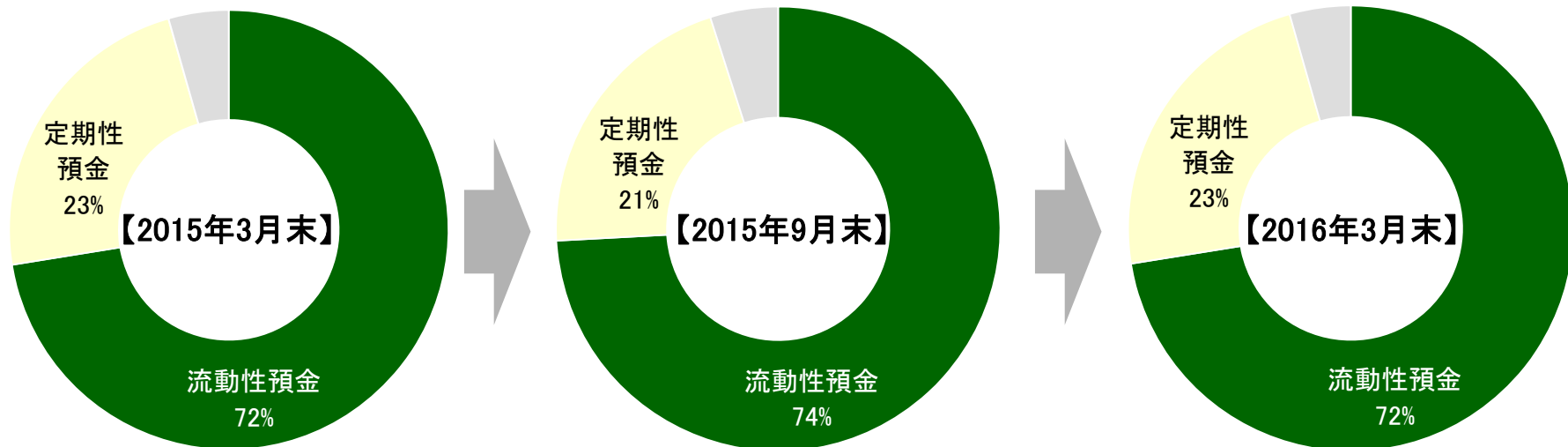
\*1. 社内管理計数

\*2. アpartmentマンションローンを含む

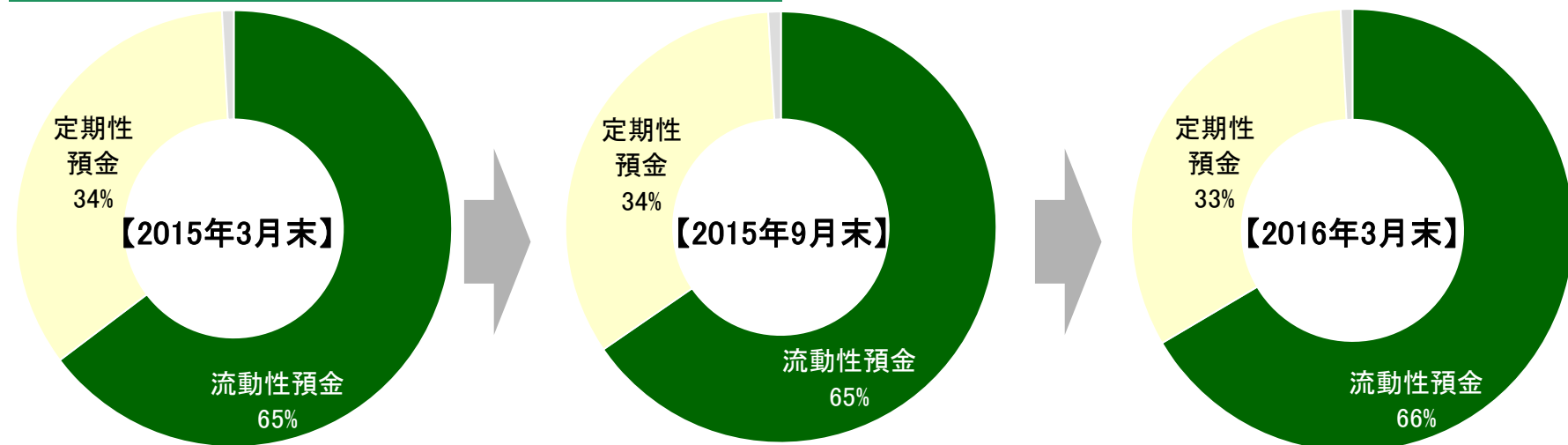
\*3. 1年以内に期日到来する固定金利(スプレッド)貸出を含む

## セグメント別預金構成の推移(銀行合算)

### 法人預金



### 個人預金



# 債務者区分間の遷移状況(2016年3月期上期、RB)

## ■ 与信額ベース(2016年3月期上期の遷移状況\*1)

|          |       | 2015年9月末 |       |       |           |           |       |       |             |             | 上方<br>遷移 | 下方<br>遷移 |
|----------|-------|----------|-------|-------|-----------|-----------|-------|-------|-------------|-------------|----------|----------|
|          |       | 正常先      | 要注意先  | 要管理先  | 破綻<br>懸念先 | 実質<br>破綻先 | 破綻先   | その他   | 全額回収<br>/返済 | 債権譲渡<br>/売却 |          |          |
| 2015年3月末 | 正常先   | 98.2%    | 0.9%  | 0.0%  | 0.2%      | 0.1%      | 0.0%  | 0.6%  | 0.6%        | 0.0%        | —        | 1.2%     |
|          | 要注意先  | 12.1%    | 81.8% | 0.5%  | 1.8%      | 0.4%      | 0.1%  | 3.4%  | 3.4%        | 0.0%        | 12.1%    | 2.7%     |
|          | 要管理先  | 4.4%     | 3.0%  | 87.2% | 3.5%      | 0.1%      | 0.0%  | 1.8%  | 1.8%        | 0.0%        | 7.5%     | 3.6%     |
|          | 破綻懸念先 | 1.3%     | 6.9%  | 0.3%  | 82.4%     | 2.8%      | 1.8%  | 4.5%  | 4.5%        | 0.0%        | 8.5%     | 4.6%     |
|          | 実質破綻先 | 0.1%     | 0.4%  | 0.0%  | 0.5%      | 66.9%     | 4.5%  | 27.5% | 3.6%        | 23.9%       | 1.1%     | 4.5%     |
|          | 破綻先   | 0.0%     | 0.1%  | 0.0%  | 1.8%      | 0.0%      | 76.3% | 21.8% | 1.2%        | 20.6%       | 1.9%     | —        |

\*1. 2015/3末において各債務者区分に属していた債権者が2015/9末においてどの区分に属しているかを表示

2015/3末時点の与信額をベースに算出

2016年3月期上期中の追加与信、部分回収、償却(部分直接償却を含む)等は、反映せず

2015/9末の「その他」は2016年3月期上期中の全額回収・返済、最終処理(償却譲渡・売却等)などでバランスシートから切り離されたもの



# 債務者区分間の遷移状況(2016年3月期下期、RB)

## ■ 与信額ベース(2016年3月期下期の遷移状況\*1)

|          |       | 2016年3月末 |       |       |           |           |       |       |             |             | 上方<br>遷移 | 下方<br>遷移 |
|----------|-------|----------|-------|-------|-----------|-----------|-------|-------|-------------|-------------|----------|----------|
|          |       | 正常先      | 要注意先  | 要管理先  | 破綻<br>懸念先 | 実質<br>破綻先 | 破綻先   | その他   | 全額回収<br>/返済 | 債権譲渡<br>/売却 |          |          |
| 2015年9月末 | 正常先   | 98.8%    | 0.5%  | 0.0%  | 0.0%      | 0.0%      | 0.0%  | 0.6%  | 0.6%        | 0.0%        | —        | 0.6%     |
|          | 要注意先  | 6.6%     | 86.9% | 1.4%  | 1.3%      | 0.1%      | 0.1%  | 3.5%  | 3.5%        | 0.0%        | 6.6%     | 2.9%     |
|          | 要管理先  | 3.5%     | 2.0%  | 88.5% | 2.2%      | 0.1%      | 0.0%  | 3.7%  | 3.7%        | 0.0%        | 5.5%     | 2.3%     |
|          | 破綻懸念先 | 1.3%     | 6.0%  | 0.1%  | 63.9%     | 5.6%      | 17.7% | 5.6%  | 5.1%        | 0.4%        | 7.3%     | 23.2%    |
|          | 実質破綻先 | 0.3%     | 0.2%  | 0.0%  | 1.8%      | 75.9%     | 10.7% | 11.1% | 4.0%        | 7.1%        | 2.3%     | 10.7%    |
|          | 破綻先   | 0.0%     | 0.1%  | 0.0%  | 1.6%      | 0.0%      | 62.6% | 35.6% | 1.1%        | 34.6%       | 1.8%     | —        |

\*1. 2015/9末において各債務者区分に属していた債権者が2016/3末においてどの区分に属しているかを表示

2015/9末時点の与信額をベースに算出

2016年3月期下期中の追加与信、部分回収、償却(部分直接償却を含む)等は、反映せず

2016/3末の「その他」は2016年3月期下期中の全額回収・返済、最終処理(償却譲渡・売却等)などでバランスシートから切り離されたもの



# KPI に見るクロスセールの成果（直近1年間）

| 主要指標 |              |                                   | ■「クロスセールス実現顧客」＝一定水準のクロスセールスが実現できている先 |         |        |
|------|--------------|-----------------------------------|--------------------------------------|---------|--------|
|      |              | (千人)                              | 2015/3末                              | 2016/3末 | 増減     |
| (1)  | プレミアム層       | 総預り資産50百万円以上 or<br>アパマンローン50百万円以上 | 55                                   | 55      | △0.3   |
| (2)  | 住宅ローン層       | 自己居住用住宅ローンあり                      | 560                                  | 564     | +3.9   |
| (3)  | 資産運用層        | 総預り資産10百万円以上                      | 718                                  | 715     | △3.2   |
| (4)  | ポテンシャル層Ⅰ     | 総預り資産5百万円以上                       | 795                                  | 795     | △0.4   |
| (5)  | ポテンシャル層Ⅱ     | 総預り資産5百万円未満<br>商品個数3個以上           | 4,762                                | 4,809   | +47.5  |
| (6)  | クロスセールス実現顧客数 |                                   | 6,890                                | 6,938   | +47.6  |
| (7)  | ポテンシャル層Ⅲ     | 総預り資産5百万円未満<br>商品個数2個以下           | 5,901                                | 5,795   | △106.3 |
| (8)  | 個人稼動顧客 計     |                                   | 12,791                               | 12,733  | △58.7  |

| 参考指標                     |                                                                                                                          | ■「クロスセールス実現顧客」を対象として、下記の参考指標を計測 |  |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--|
| 生涯収益<br>(Lifetime Value) | 1年間での<br>増加額                                                                                                             | +212億円                          |  |
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 営業努力により獲得した取引が、どの程度の将来収益を生み出すかを一定の前提で計測</li> <li>■ 10年間の業務粗利益の合計額を推計</li> </ul> |                                 |  |
|                          |                                                                                                                          |                                 |  |
| クロス<br>セールス<br>商品個数      | 2016/3末                                                                                                                  | 3.92個                           |  |
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 取引のメイン化を表す指標</li> <li>■ カウント対象は基盤関連項目、ローン・クレジットカード関連項目、貯蓄・投資関連項目等</li> </ul>    |                                 |  |
|                          |                                                                                                                          |                                 |  |



# 優先株式、劣後債明細(2016年3月末)

| 優先株式       |              |                                                      |
|------------|--------------|------------------------------------------------------|
|            |              |                                                      |
|            |              | 第5種優先株式                                              |
|            |              | 第6種優先株式                                              |
| 当初発行日      | (1)          | 2007年8月28日                                           |
| 現在の株式数     | (2)          | 4,000,000株                                           |
| 発行価額       | (3)          | 25,000円                                              |
| 現在の発行価額の総額 | (4)          | 1,000億円                                              |
| 当初発行総額     | (5)          | 1,000億円                                              |
| 株主         | (6)          | 第一生命保険株式会社                                           |
| 優先配当金      | 1株当たり配当金(年間) | 918.75円                                              |
|            | 配当総額(年間)     | 3,675百万円                                             |
|            | 利回り          | 3.675%                                               |
| 一斉取得       | (10)         | 一斉取得の設定なし<br>(7年後以降一定の条件を満たす場合、<br>発行体は一部又は全部の取得が可能) |

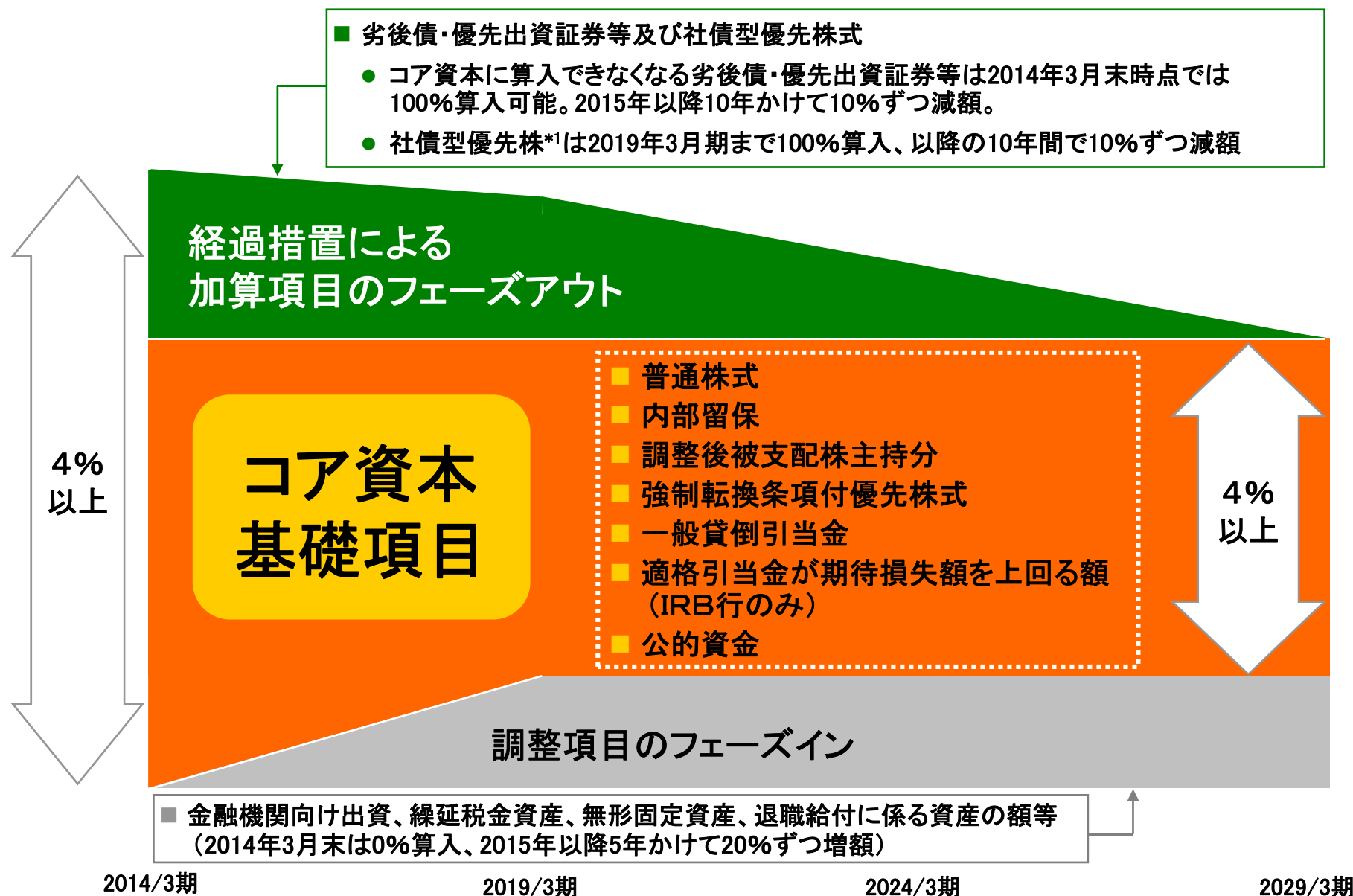
| 劣後債     |            |            |            |            |        |
|---------|------------|------------|------------|------------|--------|
| 発行体     | 発行残高       | 発行日        | 償還期日       | 初回コール日*1   | クーポン*2 |
| りそな銀行   | 1,300百万米ドル | 2005/9/15  | 定めなし       | 2016/4/15  | 5.85%  |
| りそな銀行   | 500億円      | 2009/7/17  | 2019/6/20  |            | 2.766% |
| りそな銀行   | 500億円      | 2010/3/4   | 2020/3/4   |            | 2.084% |
| りそな銀行   | 400億円      | 2010/9/28  | 2020/9/28  |            | 1.606% |
| りそな銀行   | 250億円      | 2011/6/1   | 2021/6/1   |            | 1.878% |
| りそな銀行   | 200億円      | 2011/12/22 | 2026/12/22 |            | 2.442% |
| りそな銀行   | 660億円      | 2012/2/22  | 2022/4/21  | 2017/4/21  | 1.47%  |
| りそな銀行   | 350億円      | 2012/3/14  | 2022/3/15  |            | 1.78%  |
| りそな銀行   | 160億円      | 2012/3/14  | 2027/3/15  |            | 2.464% |
| りそな銀行   | 200億円      | 2012/6/21  | 2022/6/21  | 2017/6/21  | 1.32%  |
| 埼玉りそな銀行 | 500億円      | 2011/10/19 | 2021/10/19 | 2016/10/19 | 1.45%  |
| 埼玉りそな銀行 | 250億円      | 2012/7/27  | 2022/7/27  | 2017/7/27  | 1.24%  |

\*1.監督当局の事前承認が必要

\*2. 初回コール日以降の配当率は変動配当率/利回り



# 国内自己資本比率規制における規制適格資本の概要



\*1. 非累積型永久優先株で強制転換条項付優先株式に該当しないものが対象

# 主要指標の長期推移

|                        |           |                     | (億円) | 2003/3期 | 2004/3期 | 2005/3期 | 2006/3期 | 2007/3期 | 2008/3期 | 2009/3期 | 2010/3期 | 2011/3期 | 2012/3期 | 2013/3期 | 2014/3期 | 2015/3期 | 2016/3期 |
|------------------------|-----------|---------------------|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| P<br>L                 | 連結        | 連結粗利益               |      | 9,018   | 7,750   | 7,631   | 7,686   | 8,052   | 7,693   | 7,395   | 6,783   | 6,670   | 6,552   | 6,371   | 6,085   | 6,324   | 6,195   |
|                        |           | 資金利益                |      | 5,991   | 5,612   | 5,423   | 5,498   | 5,637   | 5,553   | 5,470   | 4,994   | 4,840   | 4,639   | 4,430   | 4,300   | 4,259   | 4,013   |
|                        |           | フィー収益*1             |      | 1,499   | 1,526   | 1,562   | 1,811   | 1,974   | 1,884   | 1,532   | 1,451   | 1,468   | 1,431   | 1,506   | 1,587   | 1,692   | 1,687   |
|                        |           | 営業経費                |      | △5,976  | △5,100  | △3,820  | △3,840  | △3,846  | △3,859  | △3,844  | △3,875  | △3,694  | △3,609  | △3,616  | △3,484  | △3,577  | △3,475  |
|                        |           | 株式等関係損益             |      | △3,006  | 576     | 910     | 585     | 727     | △438    | △422    | 6       | △8      | 23      | △75     | 226     | 445     | △65     |
|                        |           | 与信費用                |      | △5,521  | △14,183 | △415    | △69     | △697    | △584    | △1,814  | △1,146  | △615    | △138    | 130     | 264     | 223     | △258    |
|                        |           | 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 |      | △8,376  | △16,639 | 3,655   | 3,832   | 6,648   | 3,028   | 1,239   | 1,322   | 1,600   | 2,536   | 2,751   | 2,206   | 2,114   | 1,838   |
| B<br>S                 | 銀行合算      | 貸出金(末残)             |      | 295,451 | 264,753 | 257,021 | 264,061 | 265,667 | 261,638 | 266,089 | 263,061 | 261,779 | 260,504 | 266,821 | 269,860 | 277,555 | 279,321 |
|                        |           | 中小企業等               |      | 235,401 | 212,371 | 210,797 | 219,662 | 224,415 | 222,879 | 222,186 | 223,208 | 221,663 | 222,358 | 226,595 | 229,126 | 234,549 | 236,458 |
|                        |           | 住宅ローン*2             |      | 85,276  | 93,738  | 101,709 | 108,642 | 114,197 | 115,638 | 117,010 | 120,429 | 121,454 | 122,503 | 126,519 | 129,183 | 131,250 | 131,880 |
|                        |           | 自己居住用住宅ローン          |      | 59,597  | 67,336  | 74,750  | 80,786  | 84,625  | 85,695  | 85,935  | 88,574  | 89,736  | 90,953  | 94,413  | 97,052  | 99,051  | 100,151 |
|                        |           | 不良債権比率              |      | 9.32%   | 6.74%   | 3.38%   | 2.55%   | 2.46%   | 2.19%   | 2.42%   | 2.42%   | 2.43%   | 2.32%   | 2.06%   | 1.74%   | 1.51%   | 1.51%   |
|                        | 連結        | 政策株式(取得原価)          |      | 13,190  | 6,301   | 3,996   | 4,009   | 3,904   | 3,855   | 3,567   | 3,445   | 3,518   | 3,425   | 3,372   | 3,319   | 3,309   | 3,518   |
|                        | その他有証評価差額 |                     | △258 | 2,413   | 2,602   | 4,454   | 4,329   | 1,716   | △325    | 1,206   | 928     | 1,319   | 2,580   | 3,332   | 5,736   | 4,606   |         |
| ビ<br>ジ<br>ネ<br>ス<br>*3 | 銀行合算      | 投信・保険販売額            |      | 3,653   | 6,636   | 7,950   | 11,833  | 15,256  | 10,549  | 5,090   | 7,207   | 9,377   | 10,308  | 12,905  | 14,770  | 15,859  | 12,113  |
|                        |           | 投資信託                |      | 3,653   | 6,079   | 6,768   | 9,791   | 12,972  | 8,580   | 3,149   | 4,946   | 7,258   | 7,426   | 9,727   | 11,852  | 12,251  | 8,319   |
|                        |           | 保険                  |      | —       | 557     | 1,182   | 2,042   | 2,284   | 1,970   | 1,941   | 2,261   | 2,119   | 2,883   | 3,178   | 2,732   | 3,607   | 3,793   |
|                        |           | 住宅ローン実行額*2          |      | —       | 17,588  | 18,529  | 18,534  | 16,620  | 13,943  | 12,224  | 14,354  | 13,411  | 13,018  | 15,595  | 14,786  | 13,529  | 12,927  |
|                        |           | 自己居住用住宅ローン          |      | —       | —       | —       | —       | 12,743  | 10,637  | 8,940   | 11,477  | 10,986  | 10,486  | 12,255  | 11,623  | 10,422  | 10,117  |
|                        |           | 不動産収益(エクイティ除)       |      | 60      | 85      | 93      | 120     | 150     | 145     | 72      | 63      | 66      | 77      | 78      | 83      | 112     | 133     |
| 公的資金残高                 |           |                     |      | 11,680  | 31,280  | 31,252  | 29,252  | 23,725  | 23,375  | 20,852  | 20,852  | 8,716   | 8,716   | 8,716   | 3,560   | 1,280   | —       |

\*1. 役務取引等利益+信託報酬

\*2. アパートマンションローンを含む(実行額にはフラットも含む)

\*3. 社内管理計数

# 中計における収益計画と進捗の状況

(億円)

| 【銀行合算】                     | 2016/3期    |         |        | 2017/3期    | 2018/3期    |
|----------------------------|------------|---------|--------|------------|------------|
|                            | 中期<br>経営計画 | 実績      | 差異     | 中期<br>経営計画 | 中期<br>経営計画 |
| 業務粗利益                      | 5,640      | 5,720   | +80    | 5,700      | 6,000      |
| 資金利益                       | 4,140      | 3,955   | △ 185  | 4,155      | 4,370      |
| (預貸金利回り差)社内管理計数            | 1.30%      | 1.25%   | △0.05% | 1.25%      | 1.27%      |
| 役務取引等利益+信託報酬               | 1,233      | 1,282   | +49    | 1,278      | 1,396      |
| その他                        | 267        | 482     | +215   | 267        | 234        |
| 経費                         | △ 3,360    | △ 3,263 | +97    | △ 3,370    | △ 3,380    |
| 実勢業務純益 <sup>*1</sup>       | 2,280      | 2,456   | +176   | 2,330      | 2,620      |
| 株式等関係損益                    | 90         | △ 67    | △ 157  | 105        | 90         |
| 与信費用                       | △ 185      | △ 234   | △ 49   | △ 190      | △ 205      |
| (与信費用比率) <sup>*2</sup>     | 0.06%      | 0.08%   | +0.02% | 0.06%      | 0.07%      |
| 税引前当期利益                    | 2,170      | 2,207   | +37    | 2,120      | 2,380      |
| 税引後当期利益                    | 1,450      | 1,633   | +183   | 1,450      | 1,630      |
| りそなHD連結<br>親会社株主に帰属する当期純利益 | 1,600      | 1,838   | +238   | 1,600      | 1,750      |

| 【経営指標】                     | 2016/3期<br>実績 | 中期経営計画       |         |
|----------------------------|---------------|--------------|---------|
|                            |               | 2017/3期      | 2018/3期 |
| HD連結ROE                    | 14.41%        | 10%以上        |         |
| 普通株式等Tier1比率 <sup>*3</sup> | 8.13%         | 8%を安定的に上回る水準 |         |
| 経費率(銀行合算) <sup>*4</sup>    | 57.0%         | 59.1%        | 56.3%   |

| 【主要前提】      | 2016/3期<br>実績 <sup>*5</sup> | 中期経営計画  |         |
|-------------|-----------------------------|---------|---------|
|             |                             | 2017/3期 | 2018/3期 |
| 無担O/N(政策金利) | △0.002%                     | 0.100%  | 0.300%  |
| 10年国債       | △0.050%                     | 0.850%  | 1.500%  |
| 日経平均株価(円)   | 16,758.67                   | 19,500  | 20,500  |

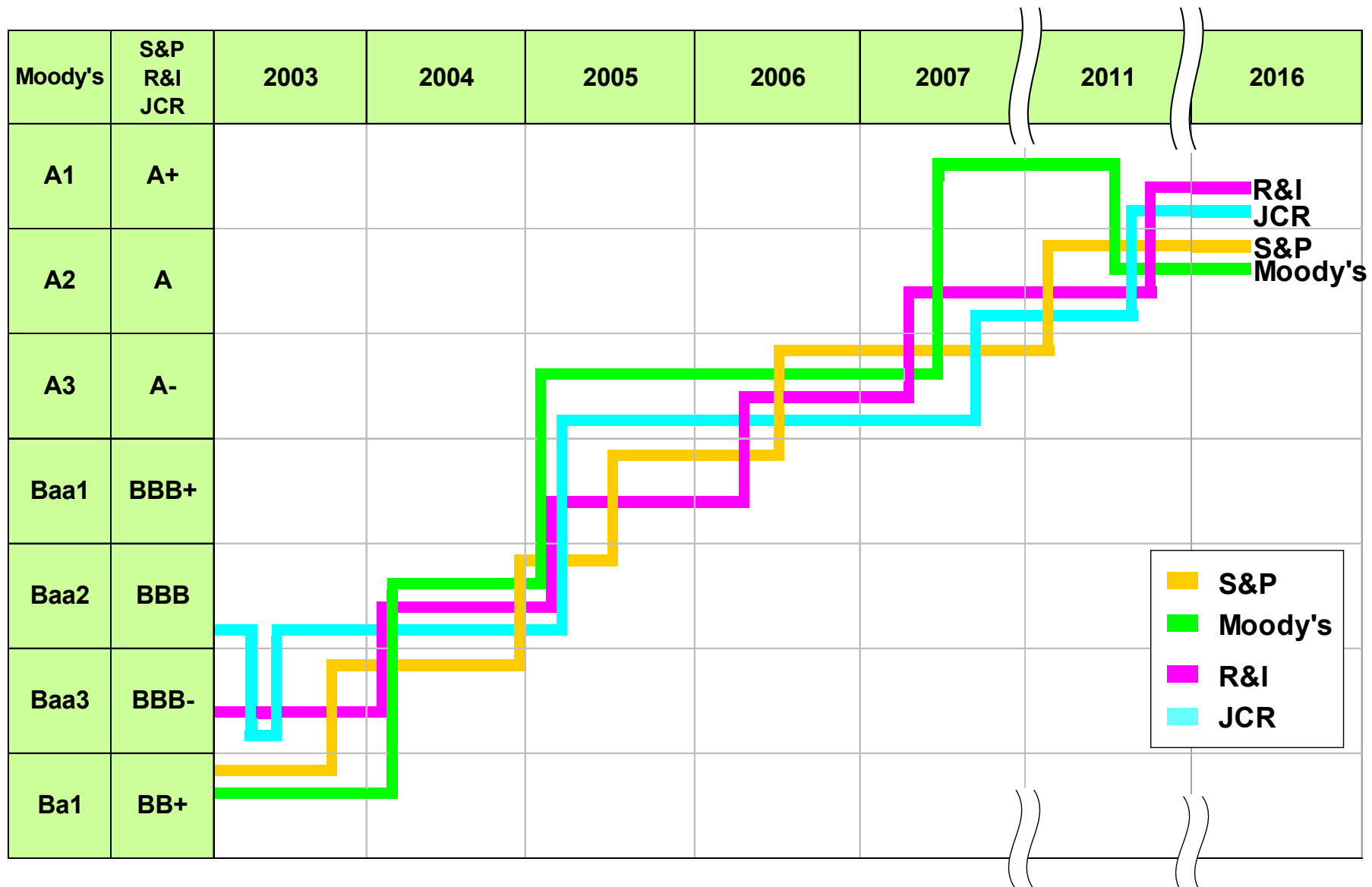
\*1. 信託勘定不良債権処理額、一般貸倒引当金繰入額を除いた業務純益

\*2. 与信費用/金融再生法基準与信残高(期初・期末平均)

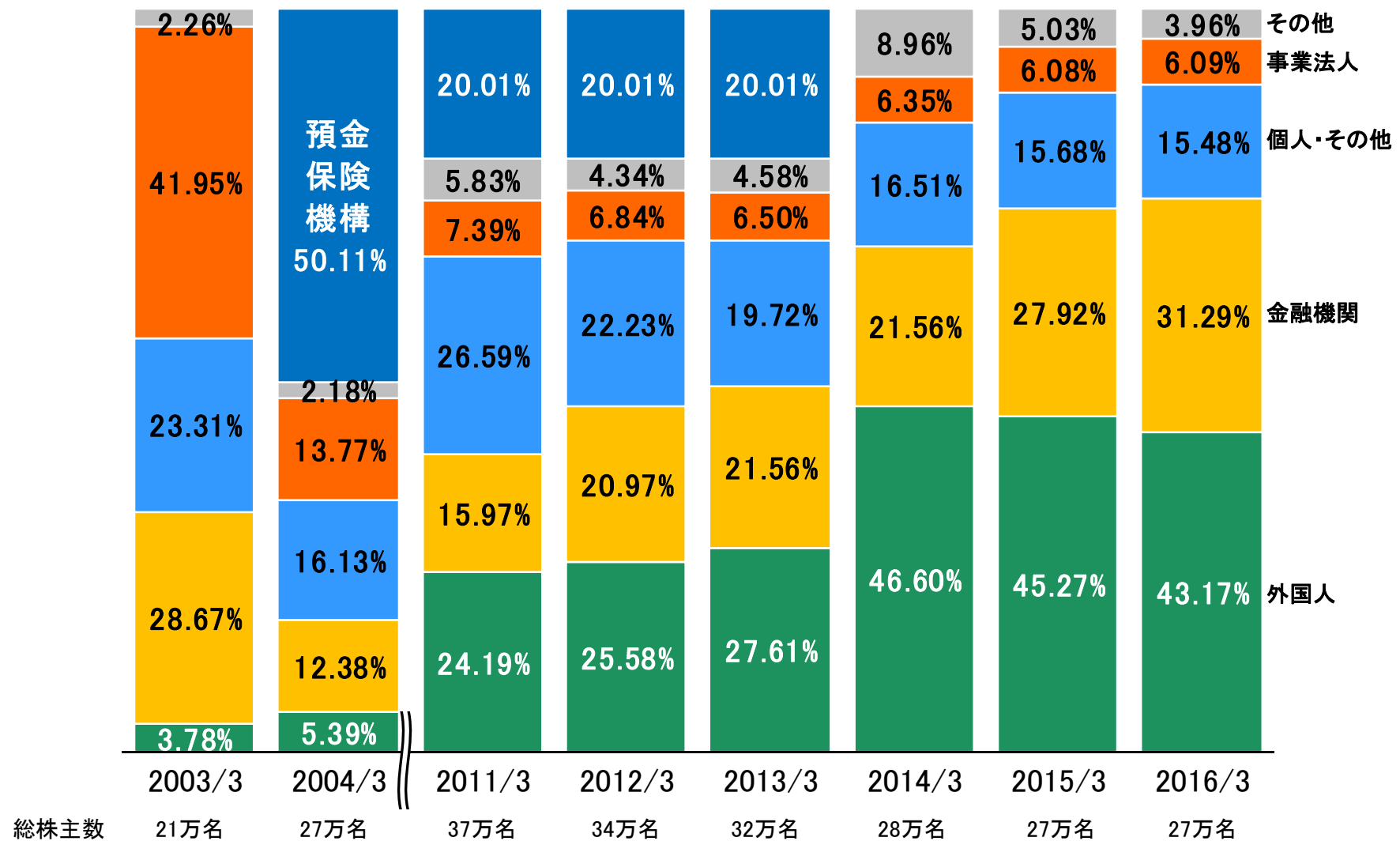
\*3. その他有価証券評価差額金除き、規制基準(経過措置勘案ベース)

\*4. 経費/業務粗利益(信託勘定償却前) \*5 期末値

## 格付の推移(RB長期債務格付)



## 普通株主構成

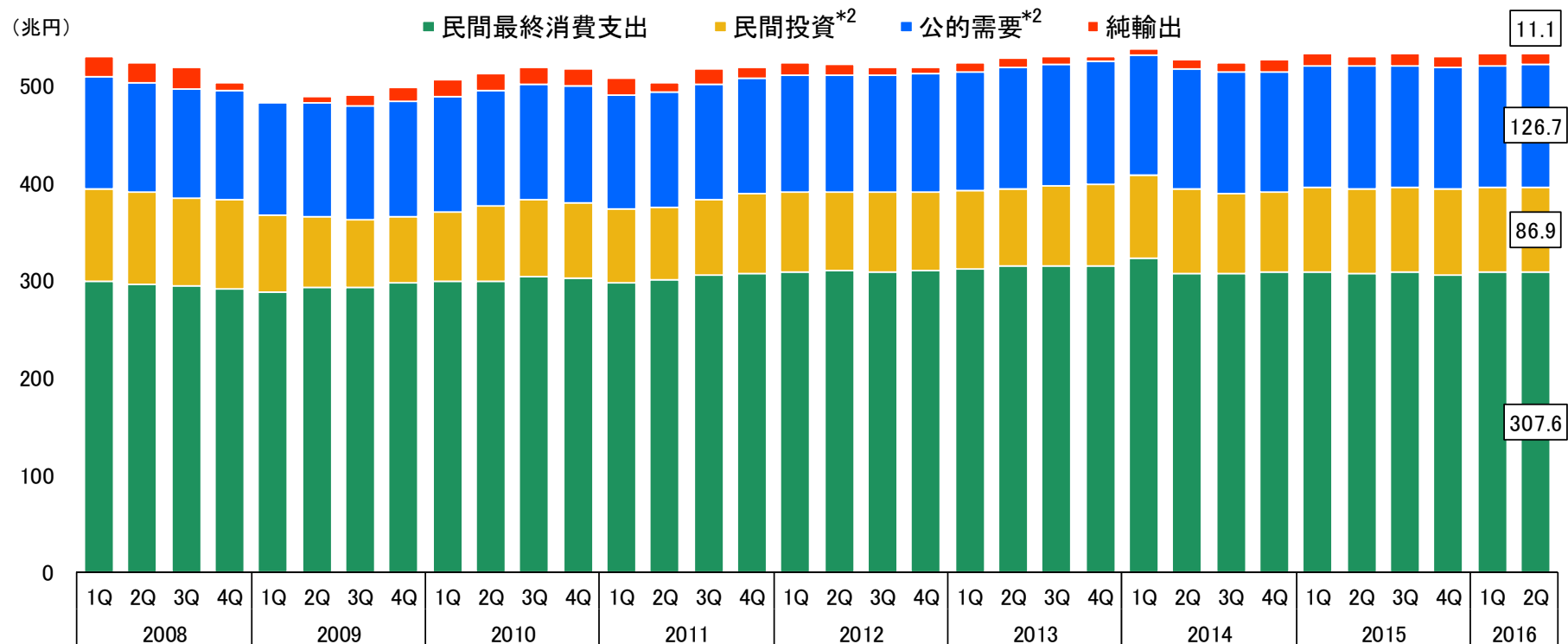




## マクロ経済概況

# 実質GDPの実績と成長率予想

## GDP構成要素\*1



〔実質GDP成長率〕(2016年度はりそな銀行による予想)

| %、内訳は寄与度  | 2011年度 | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度<br>予測 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------|
| 実質GDP     | 0.4    | 0.9    | 2.0    | Δ0.9   | 0.8    | 0.6          |
| GDPデフレーター | Δ 1.7  | Δ 0.9  | Δ 0.3  | 2.4    | 1.4    | 0.5          |
| 個人消費      | 0.8    | 1.0    | 1.4    | Δ1.7   | Δ0.1   | 0.2          |
| 設備投資      | 0.6    | 0.1    | 0.4    | 0.0    | 0.3    | 0.2          |
| 在庫投資      | Δ0.3   | 0.1    | Δ0.3   | 0.6    | 0.3    | Δ0.3         |
| 公的需要      | 0.1    | 0.3    | 0.8    | Δ0.1   | 0.2    | 0.6          |
| 純輸出       | Δ1.0   | Δ0.8   | Δ0.5   | 0.6    | 0.1    | 0.0          |

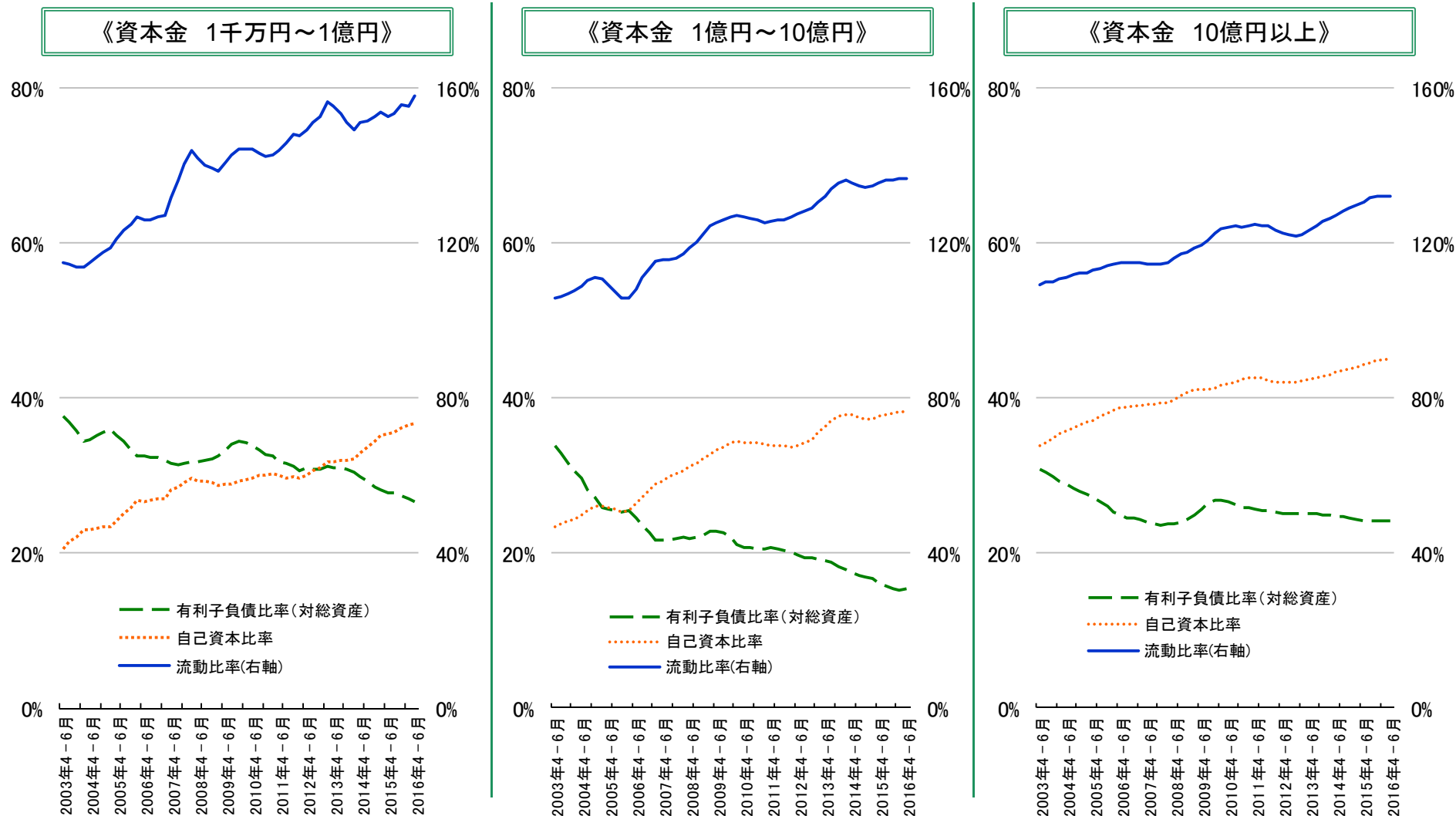
\*1. 出所: 内閣府、りそな銀行、実質ベース(季節調整系列)

\*2. 民間投資: 民間住宅、民間企業設備、民間在庫品増加、公的需要: 政府最終消費支出、公的固定資本形成、公的在庫品増加



# マクロ経済の概況 (1)

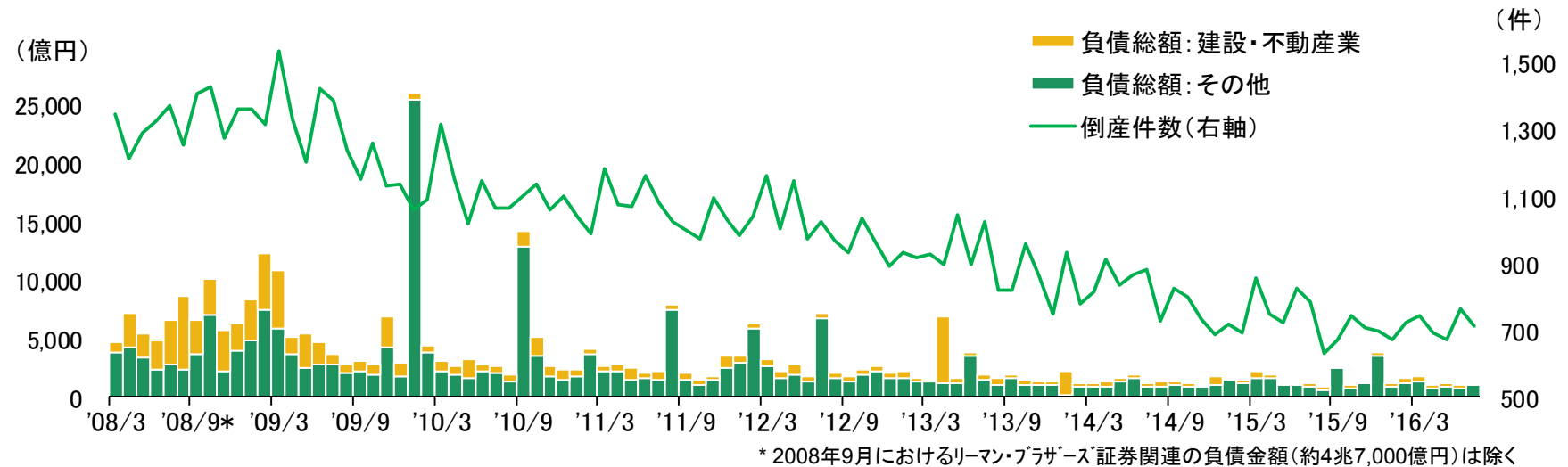
## 企業規模別安全性指標の推移\*1



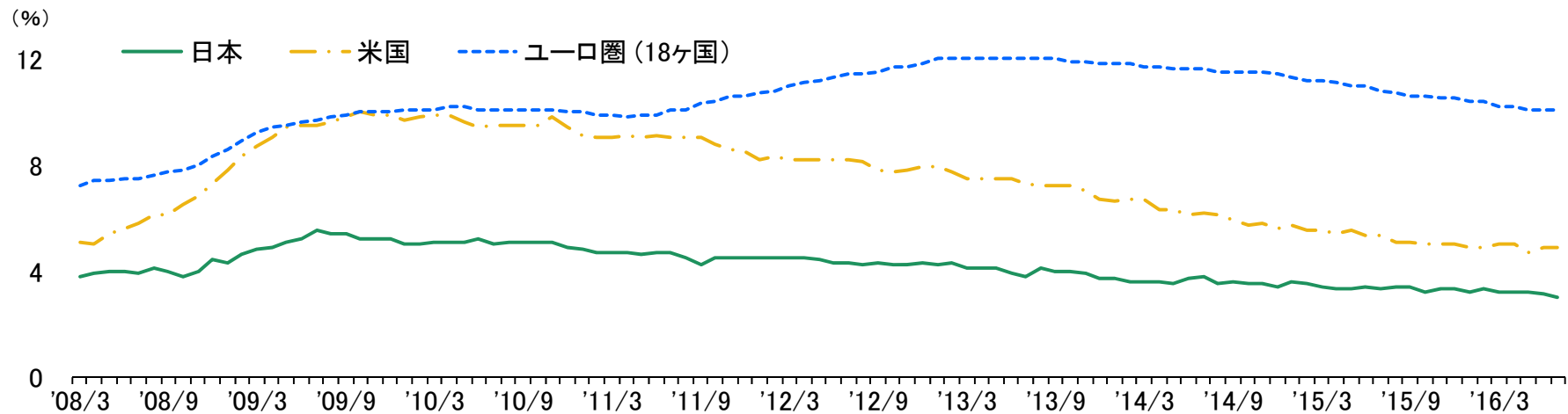
\*1. 出所: 財務省／法人企業統計より作成, 4四半期後方移動平均 (2003年4-6月 ～ 2016年4-6月)

## マクロ経済の概況 (2)

### 全国企業倒産状況<sup>\*1</sup>



### 失業率の推移<sup>\*2</sup>



\* 2011/03-06の日本の失業率は、岩手県、宮城県及び福島県の数値を除いて算出された数値

\*1. 出所：東京商エリサーチ

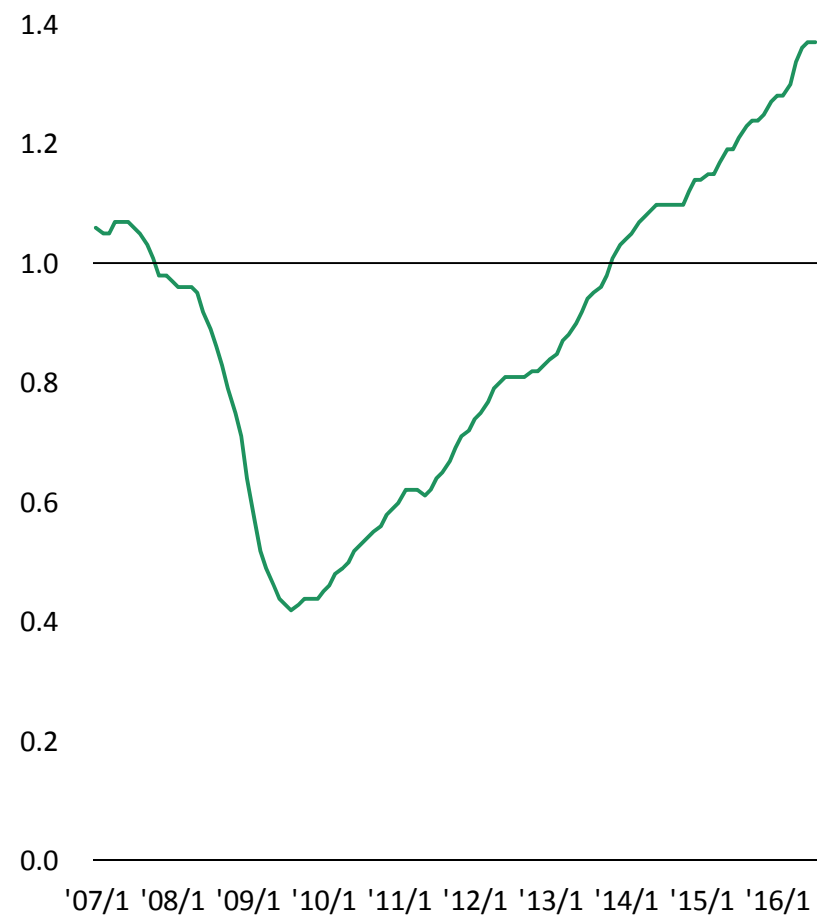
\*2. 出所：総務省統計局、Bureau of Labor Statistics、Eurostat



# 雇用関連データ

有効求人倍率\*1

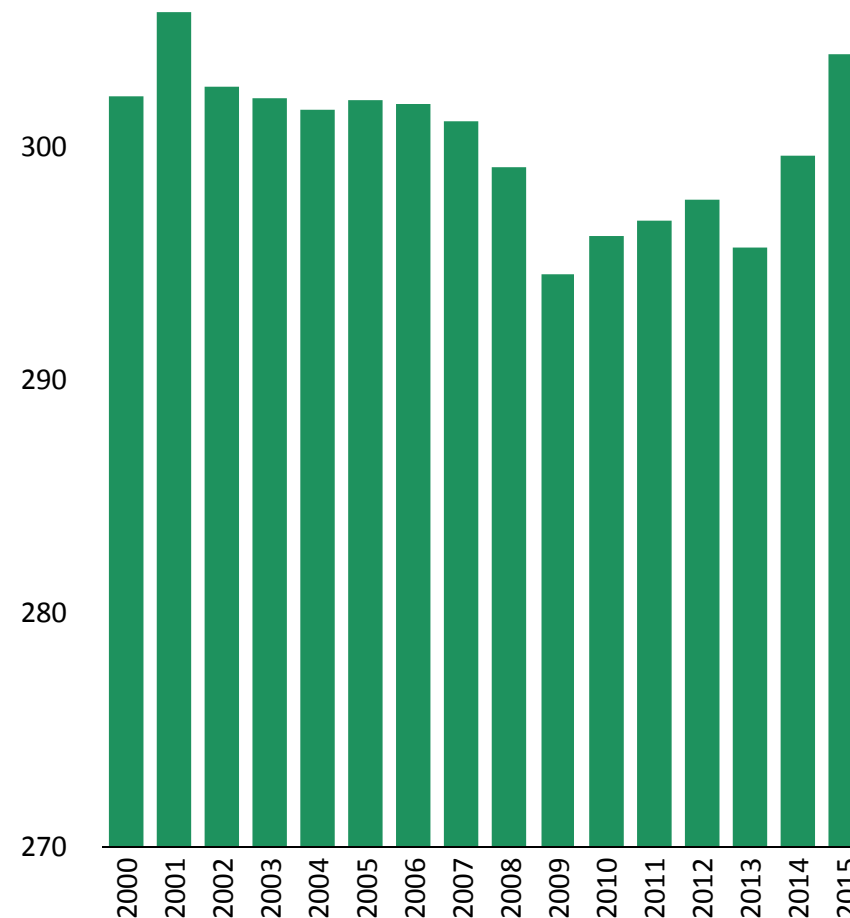
(倍)



賃金推移\*2

(千円)

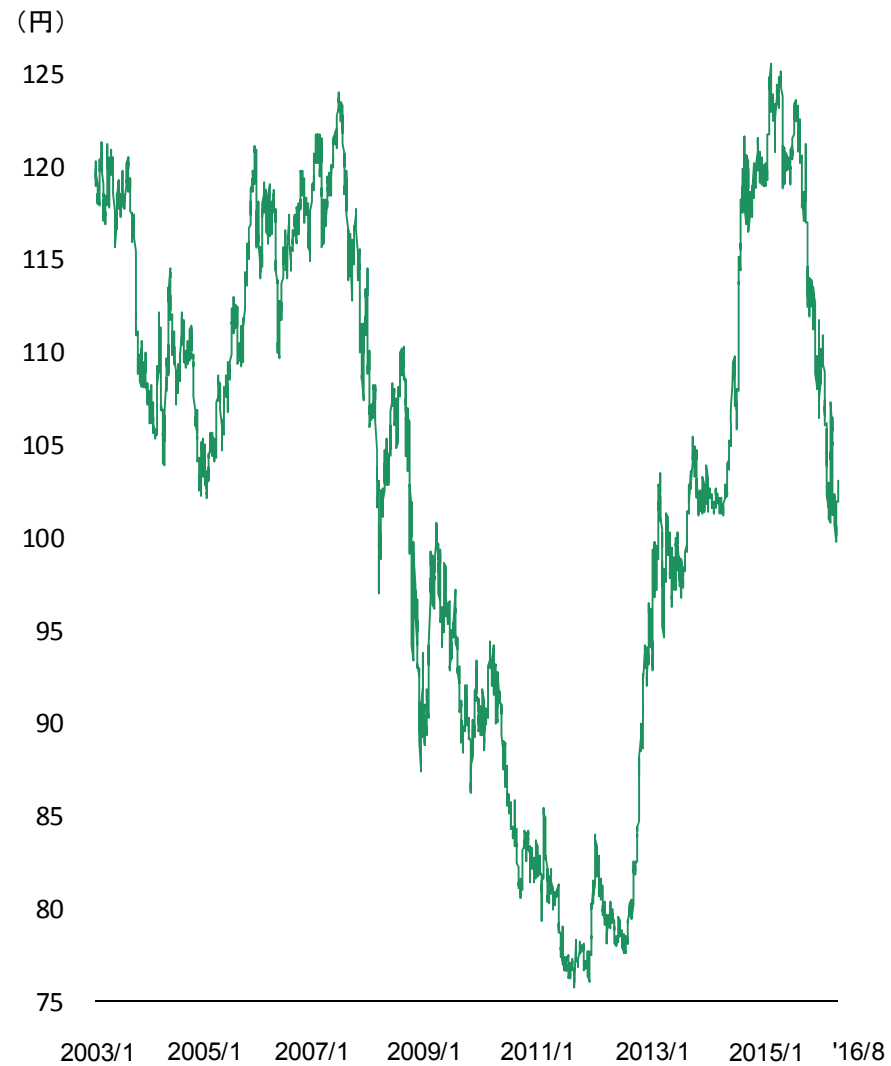
310



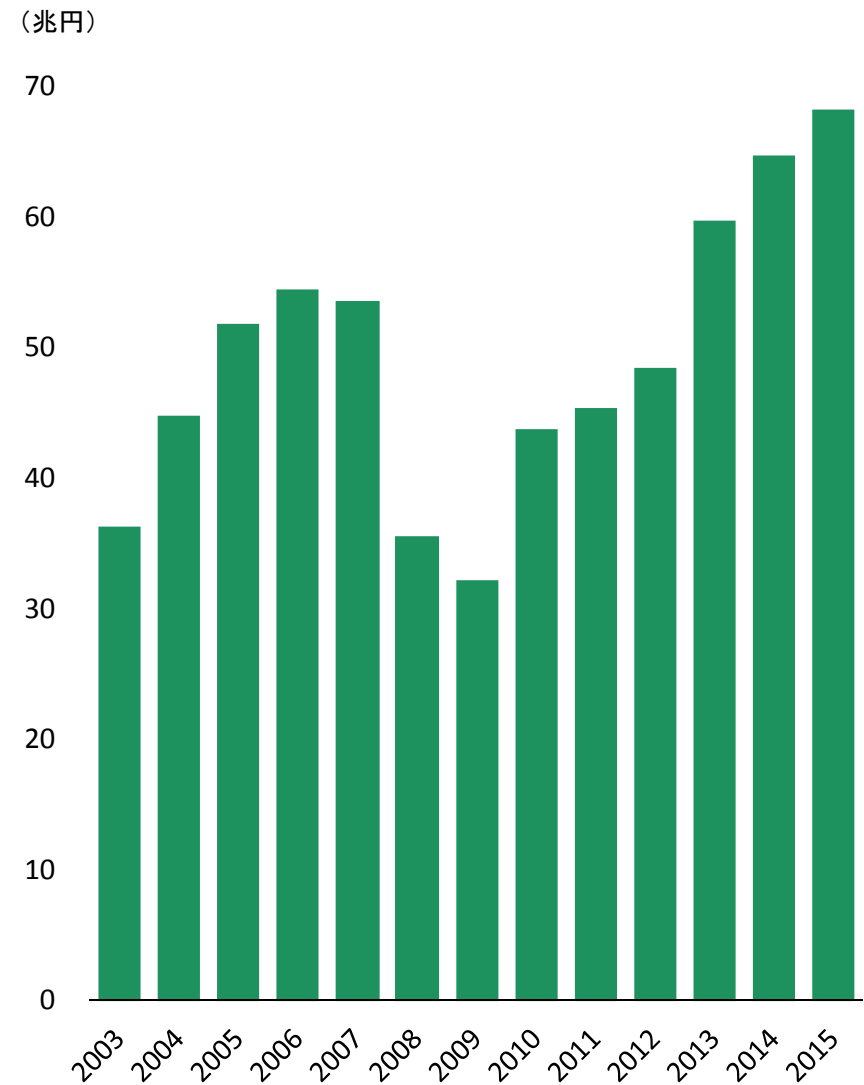
\*1. 出所: 厚生労働省 / 一般職業紹介状況(季節調整値)  
 \*2. 出所: 厚生労働省 / 賃金構造基本統計調査

# 為替 / 企業業績

為替(USD / JPY)\*<sup>1</sup>



日本企業の経常利益推移\*<sup>2</sup>



\*1. 出所:リソナ銀行

\*2. 出所:財務省 / 法人企業統計



# 高齢化の進展(年齢別人口推移 / 実績・推計)

年齢別人口推移 / 実績・推計\*1

(百万人)

140

■ 75歳以上

■ 65歳～74歳

■ 65歳未満

120

100

80

60

40

20

0

1950

1955

1960

1965

1970

1975

1980

1985

1990

1995

2000

2005

2010

2015

2020

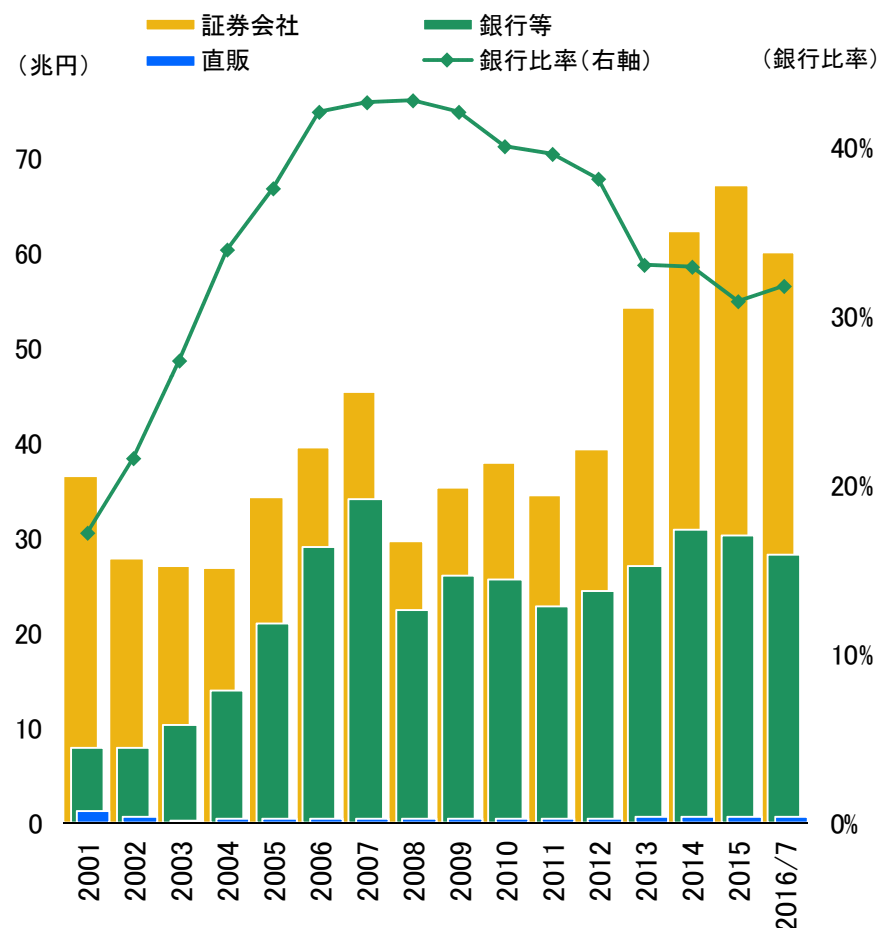
2025

\*1. 出所: 総務省 統計局、国立社会保障・人口問題研究所

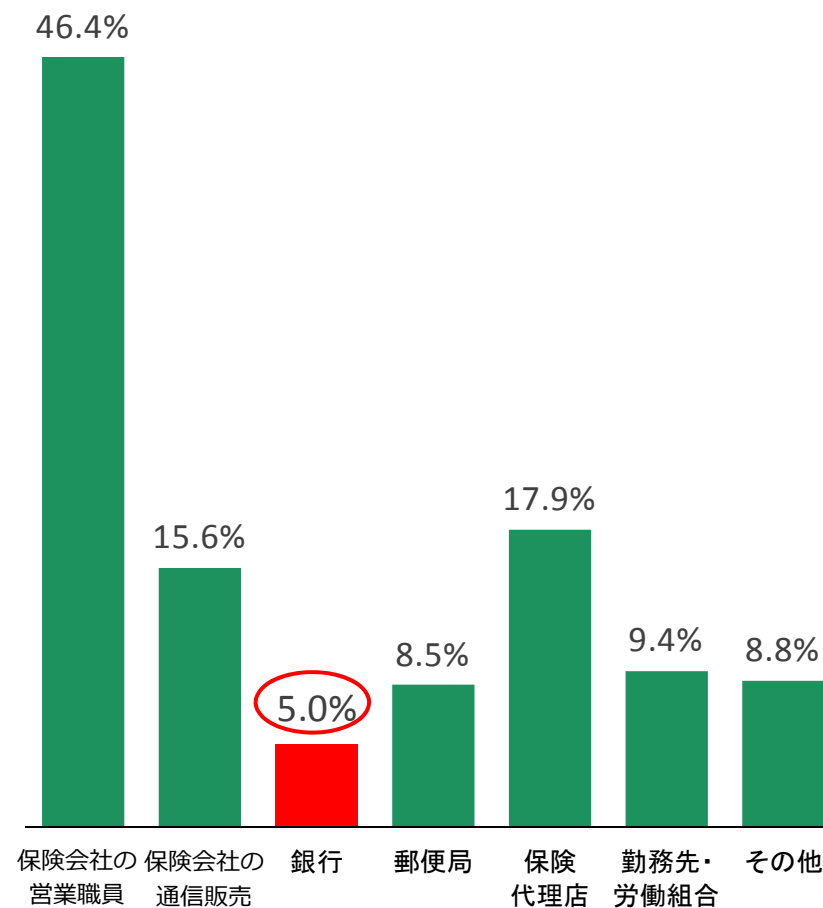
# 公募投信及び保険の販売実績

- 投資商品への消費者ニーズは高まっており、かつ規制緩和によって銀行における販売比率も大きく上昇
- 銀行経由での生命保険加入者数は未だ低く、拡大余地あり

公募投信の販売態様別純資産残高の推移\*1



最近5年の生命保険販売チャネル\*2

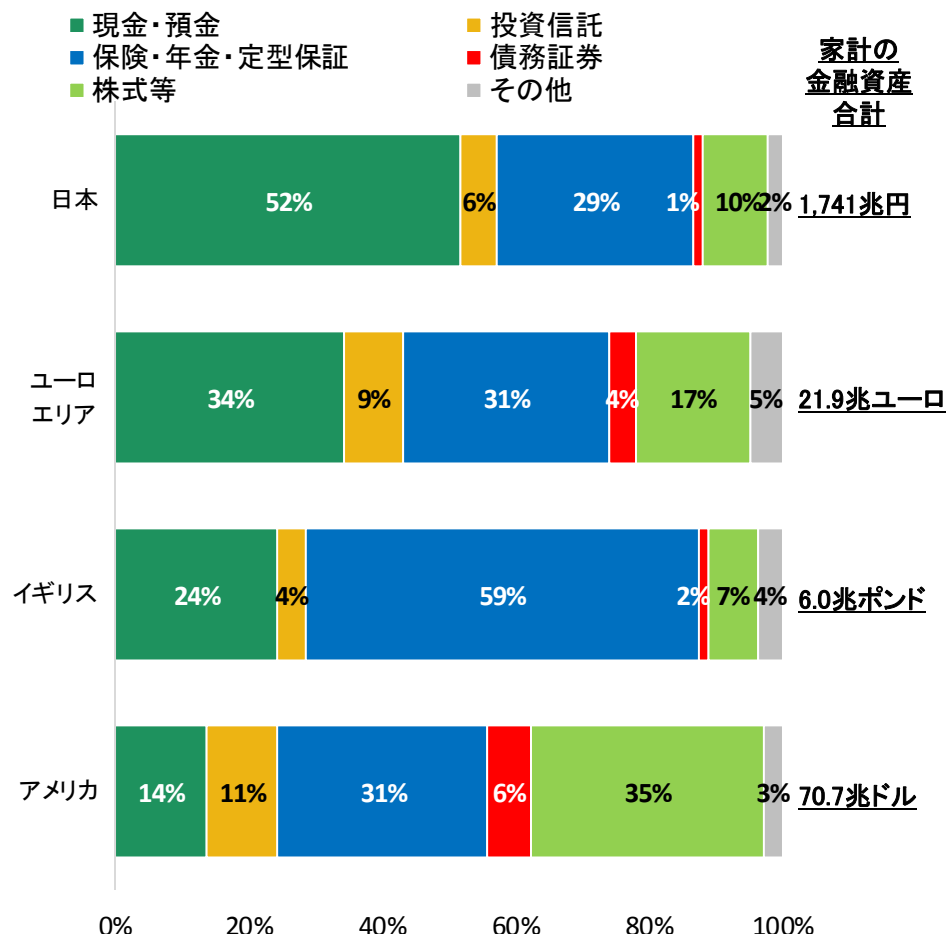


\*1. 出所: 投資信託協会

\*2. 出所: 全国銀行協会「2016..2 銀行による保険窓販に関する消費者アンケート 調査結果 報告書」

# 資産運用ビジネスのポテンシャル

## 家計の金融資産構成\*1



## 日本でも「貯蓄から投資へ」の動きが顕在化

### インフレ期待の高まり

### NISA(少額投資非課税制度)

- 2014年～2023年
- 20歳以上の成人を対象として、年間上限120万円、5年間で最大600万円までの上場株式や投資信託等への投資から生じる配当金・分配金や売買益を非課税とする制度

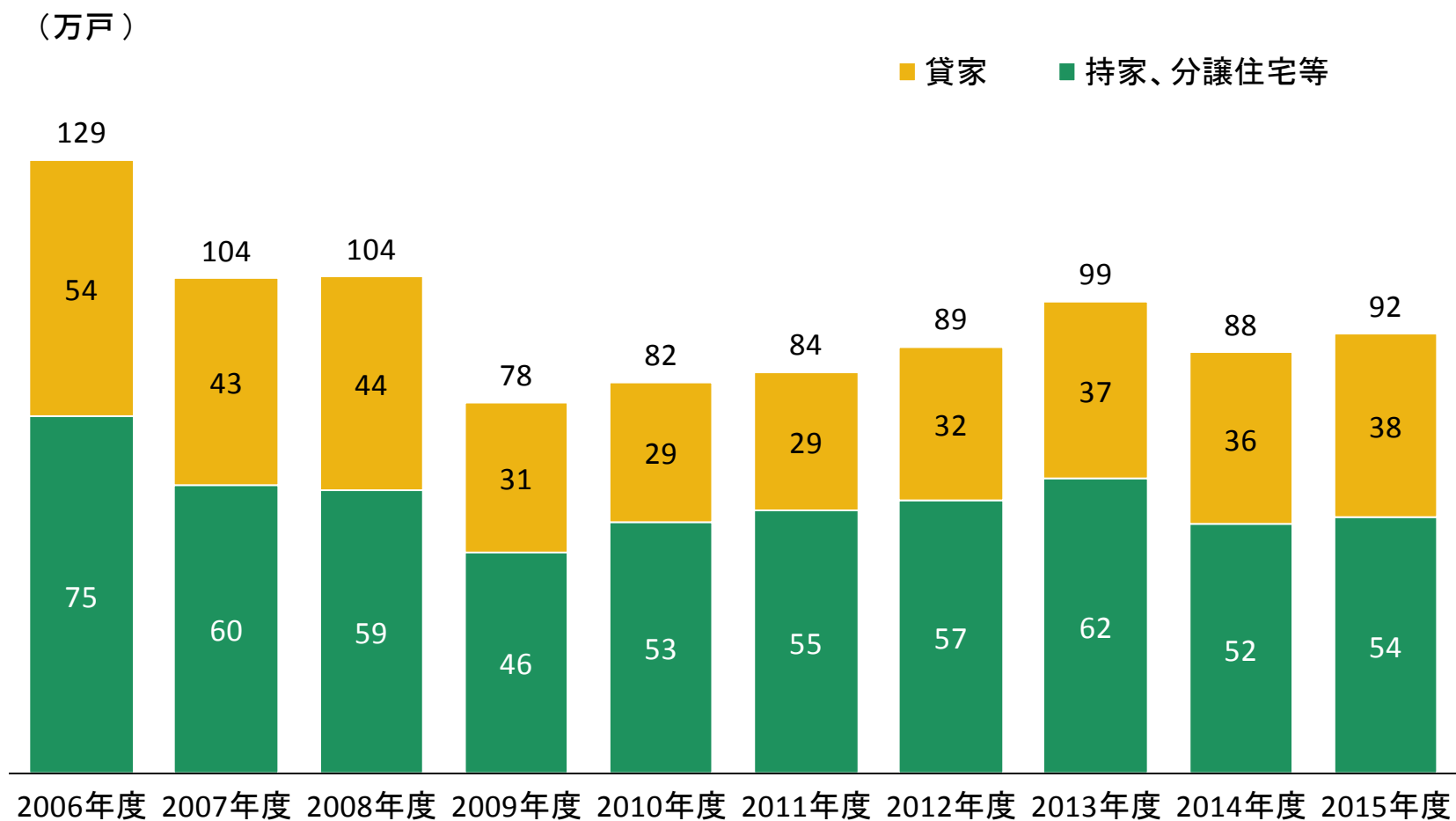
### ジュニアNISA

- 2016年～2023年  
(2023年以降も20歳になるまで非課税で保有可能)
- 19歳未満の未成年者を対象として、年間上限80万円、5年間で最大400万円までの上場株式や投資信託等への投資から生じる配当金・分配金や売買益を非課税とする制度

\*1. 2015/12末時点、  
出所: 日本銀行“資金循環統計”, ECB, “Euro area accounts”, Office for National Statistics, “United Kingdom Economic Accounts”, Federal Reserve Board “Flow of Funds Accounts”

# 住宅関連データ

## 新設住宅着工戸数\*1



\*1. 出所: 国土交通省

# りそなグループ HPのご案内

<http://www.resona-gr.co.jp>

こちらからIR資料等を  
ご覧いただけます。



**You Tube** 公式You Tube  
<http://www.youtube.com/user/ResonaGroup>

**f** 公式Facebookページ  
<http://www.facebook.com/resonagr/>

**Twitter** 公式Twitter  
[http://twitter.com/resona\\_pr](http://twitter.com/resona_pr)

本資料中の、将来に関する記述（将来情報）は、次のような要因により重要な変動を受ける可能性があります。

具体的には、本邦における株価水準の変動、政府や中央銀行の方針、法令、実務慣行及び解釈に係る展開及び変更、新たな企業倒産の発生、日本および海外の経済環境の変動、並びにりそなグループのコントロールの及ばない要因などです。

本資料に記載された将来情報は、将来の業績その他の動向について保証するものではなく、また実際の結果と比べて違いが生じる可能性があることにご留意下さい。

想いをつなぐ、未来を形に。 *Next Action* RESONA GROUP

