

「リそな再生」に向けた経営計画について

- 集中再生期間におけるコミットメント -



RESONA

平成15年11月



リそなホールディングス

RESONA

CONTENTS

- 1 りそな再生に向けたロードマップ ~ 自己革新型グループへの挑戦 ~
- 2 収益計画サマリー
- 3 集中再生期間の出口における主要指標
- 4 集中再生期間 (~ 17年3月末) に達成を目指す 3項目
- 5 過大リスクの排除と将来コストの先取り
- 6 今後のリスクファクター増大防止に向けた体制整備
- 7 再生勘定の早期処理への取組み (りそな銀行)
- 8 収益力極大化に向けた構造変革
- 9 財務・収益構造改革に向けた業務運営方針
- 10 顧客基盤の増強に向けた営業体制の変革
- 11 「エリアマネジメント」の展開について
- 12 ローコストオペレーションの確立に向けた業務プラットフォームの変革
- 13 リストラ計画の概要
- 14 企業風土変革に向けた内部改革

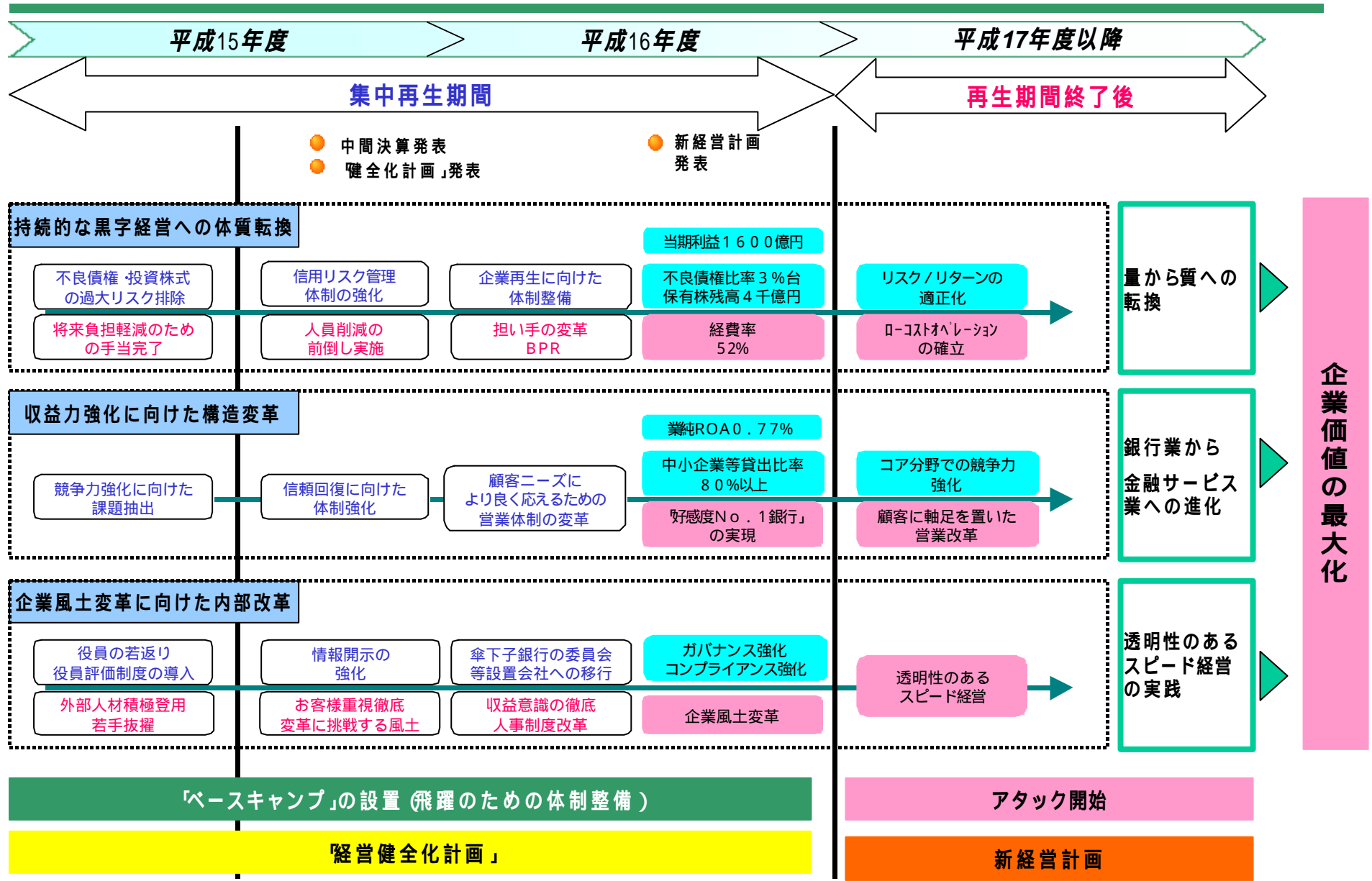
【計数計画の概要】

- 15 収益計画 (5行合算)
- 16 収益計画 (りそな銀行)
- 17 収益計画 (埼玉りそな銀行)
- 18 収益計画 (近畿大阪銀行)
- 19 収益計画 (奈良銀行)
- 20 収益計画 (りそな信託銀行)

【ご参考資料】

- 21 経営理念と行動宣言
 - 22 エリアマネジメントのイメージ
-

りそな再生に向けたロードマップ ~ 自己革新型グループへの挑戦 ~



収益計画サマリー

不安定な経済環境でも確実に利益を計上できる体制を構築

グループの収益計画 (傘下5銀行合算)

前提条件】

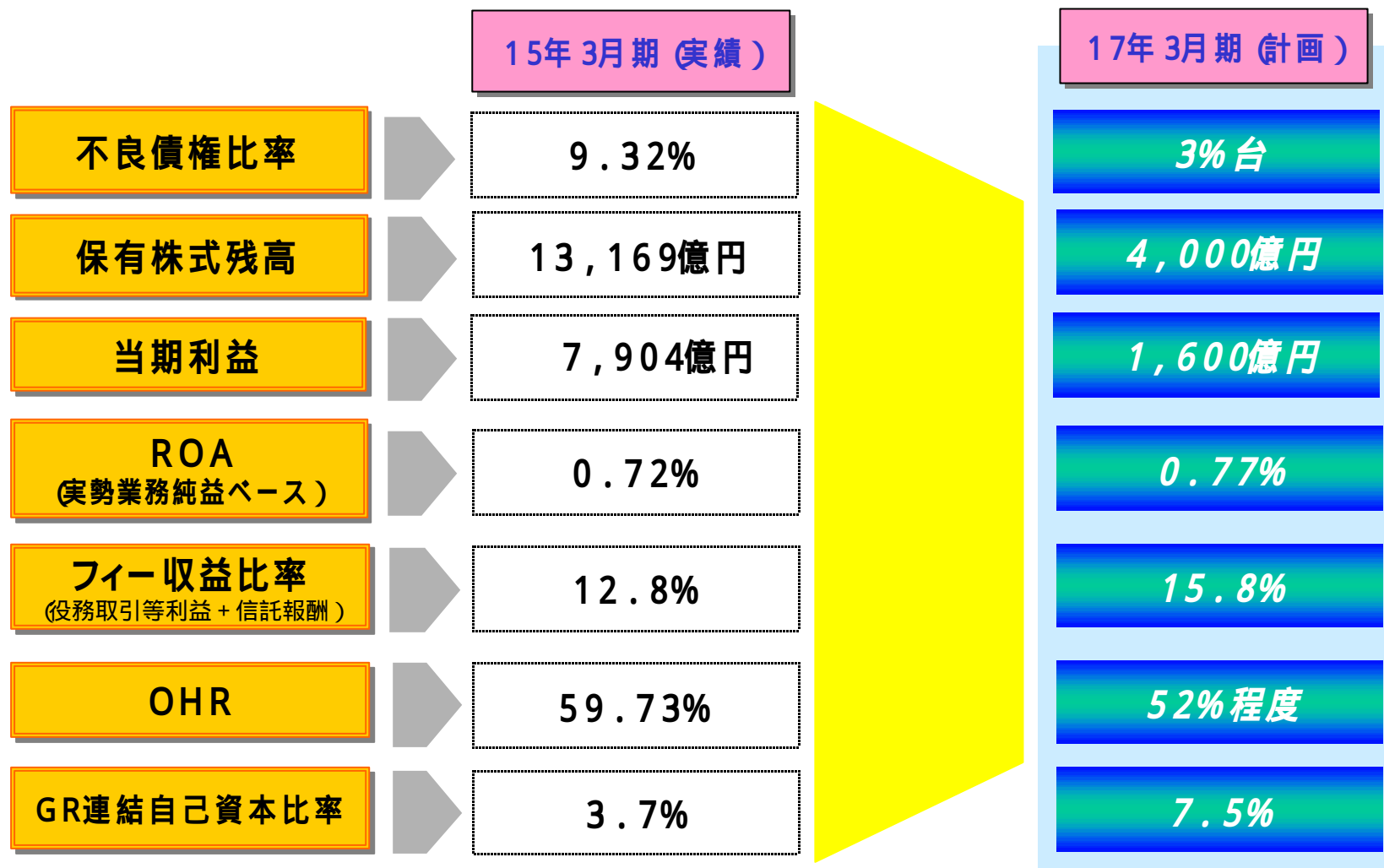
(単位:億円)	15/3月期	16/3月期	17/3月期		
	(実績)	(計画)	うち上期 (実績)	うち下期 (計画)	(計画)
業務粗利益	7,610	6,664	3,315	3,349	6,898
資金利益	5,816	5,450	2,778	2,672	5,443
信託報酬	373	350	129	221	349
信託勘定不良債権処理額	22	37	37	0	0
役務取引等利益	600	690	357	333	742
特定取引利益	209	179	103	76	174
その他業務利益	610	3	53	50	190
うち債券関係損益	436	100	89	11	79
経費()	4,558	4,283	2,122	2,161	3,627
人件費	1,564	1,238	648	590	1,122
物件費	2,761	2,779	1,347	1,432	2,270
実勢業務純益	3,073	2,420	1,230	1,190	3,271
与信関係費用()	5,103	13,715	13,086	629	1,135
株式等関係損益	3,121	62	261	199	0
経常利益	5,063	11,966	12,549	583	1,725
当期利益	7,904	17,318	17,845	527	1,604

	15/3月期	16/3月期	17/3月期
無担 O/N	0.002%	0.001%	0.001%
TIBOR 3M	0.087%	0.09%	0.09%
10年国債	1.098%	1.5%	1.5%
為替(円/ドル)	121.87円	110円	110円
日経平均株価	8,170	10,650	10,650

1. 実勢業務純益: 一般貸倒引当金繰入前、信託勘定償却前
2. 与信関係費用: 一般貸倒引当金繰入額、信託勘定償却額を含む
3. 15年度下期計画は、16/3月期通期計画から15/9月中間期実績を単純に差引いた計数

集中再生期間の出口における主要指標（GR合算）

集中再生期間終了後の持続的成長に向けた高収益体質への転換を図る



集中再生期間（～17/3末）に達成を目指す3項目

1. 持続的な黒字経営への体質転換

〈詳細 5～7頁〉

過大リスクの排除と将来コストの先取り
再生勘定の早期処理への取組み
今後のリスクファクター増大防止に向けた体制整備

2. 収益力強化に向けた構造変革

〈詳細 8～13頁〉

財務構造の改革に向けた業務運営方針
銀行業から金融サービス業への進化に向けた営業体制の変革
ローコストオペレーションの確立に向けた業務プラットフォームの変革

3. 企業風土変革に向けた内部改革

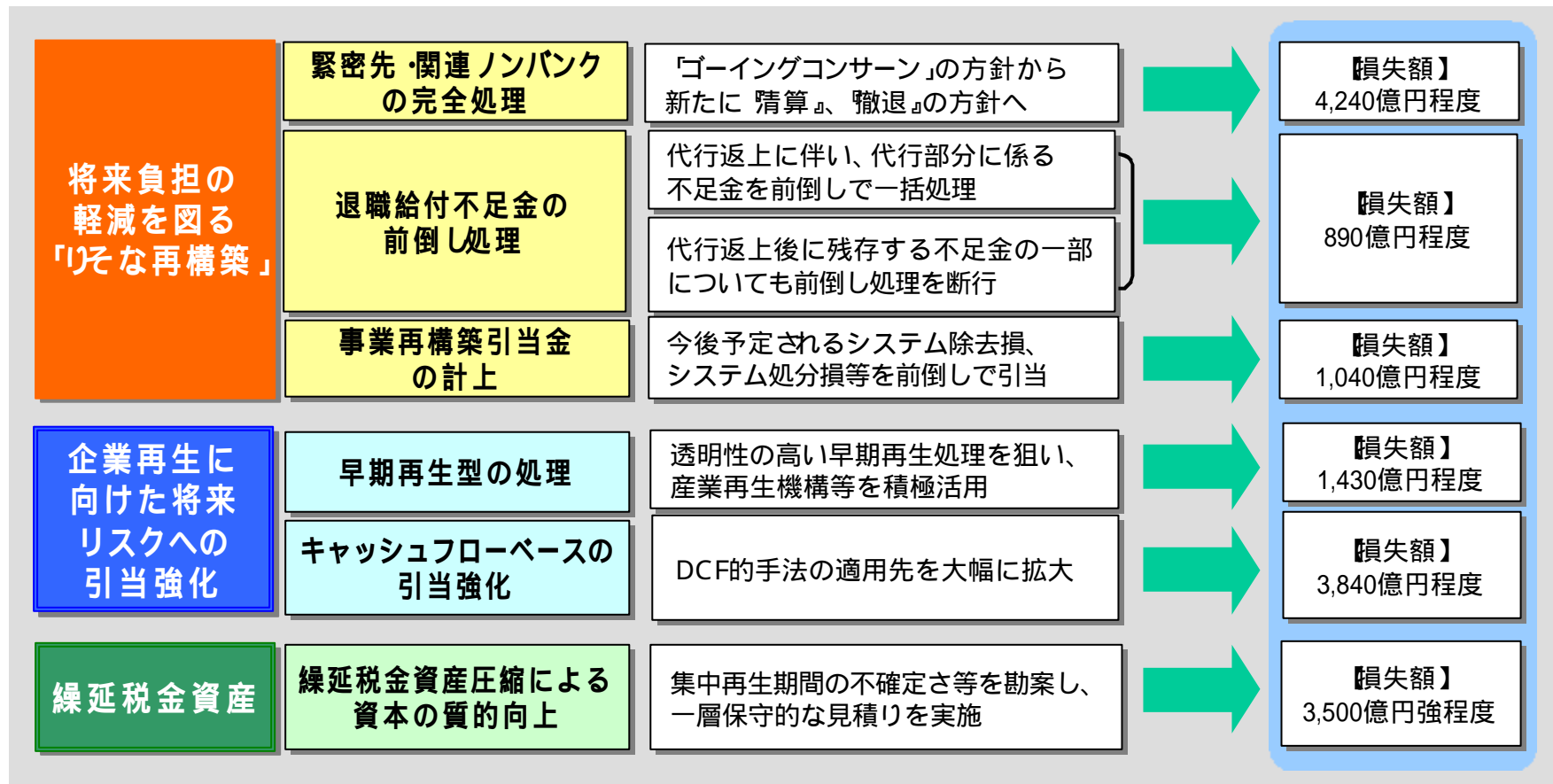
〈詳細 14頁〉

ガバナンスの強化
人事制度改革、積極的な若手登用
社員の意識改革
コンプライアンスの強化

過大リスクの排除と将来コストの先取り

15年9月中間期における「財務改革」の概要

過大リスクの排除と将来コストの先取りにより、安定的な黒字体質構築に向けた財務上の手当ては完了



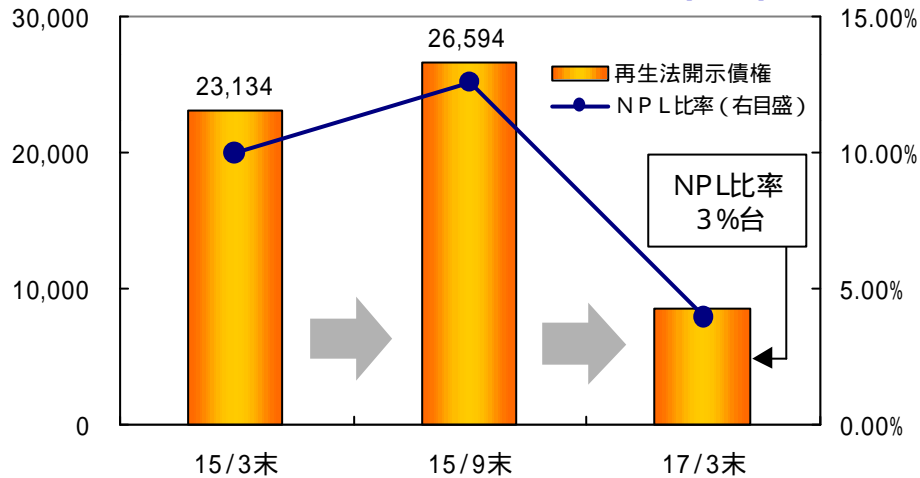
保有株式の残高圧縮

- りそな銀行において、上期約 4,000億円の売却を実施

再生勘定の早期処理への取組み (りそな銀行)

再生勘定の早期処理に係る体制整備の方向性

再生法開示債権および不良債権比率 (億円)



17/3月末の不良債権比率を「3%台」に低減

大口の要管理先、再生見込みのある破綻懸念先について本部直轄管理体制を導入

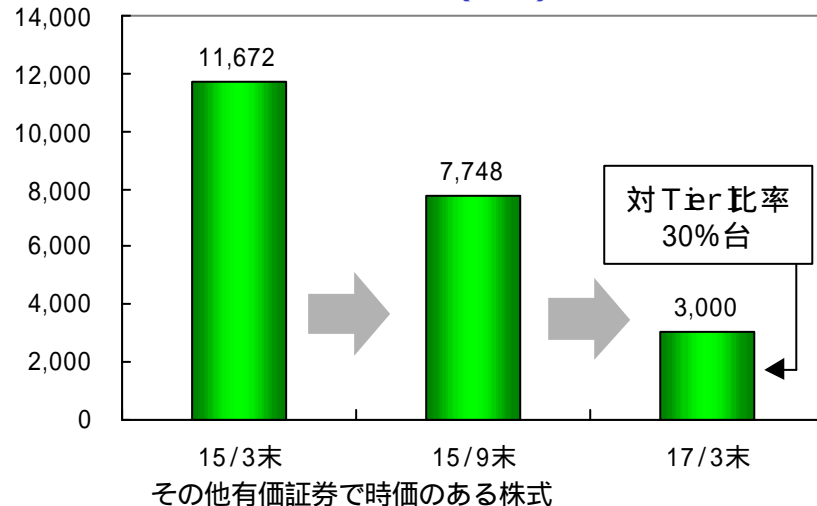
りそな債権回収の強化

- 東京、大阪に再生支援の専担部署設置

企業再生ファンドの活用

- 中小企業を対象とした独自ファンドの組成
- 既存ファンドとの提携

保有株式残高の推移 (億円)



17/3月末の保有株式残高を3,000億円にまで圧縮

上場・店頭公開株式のうち残高圧縮予定相当額 (4,700億円) を再生勘定に分離

保有残高ゼロを原則とした圧縮を継続

- りそな銀行については、当面保有残高 3,000億円までの圧縮を目指す (GR合算ベース4,000億円)

今後のリスクファクター増大防止に向けた体制整備

新BIS適用を視野に入れた統合リスク管理体制の強化

信用リスク

1.償却・引当によるリスクへの備え

中間決算における償却・引当により、リスク量を圧縮

2.信用リスク削減への取組み

クレジットシーリング制度の運用厳格化
大口要注意先を中心とした個社別対応
特定業種への与信集中を排除

3.信用リスクに見合った金利設定

信用コスト控除後収益の増強（営業店業績考課反映）
信用リスクに見合うプライシング

リスク運営の目標

最大損失額を
経営体力内に抑制

通常起り得る
損失予想額
を収益内に抑制

市場リスク

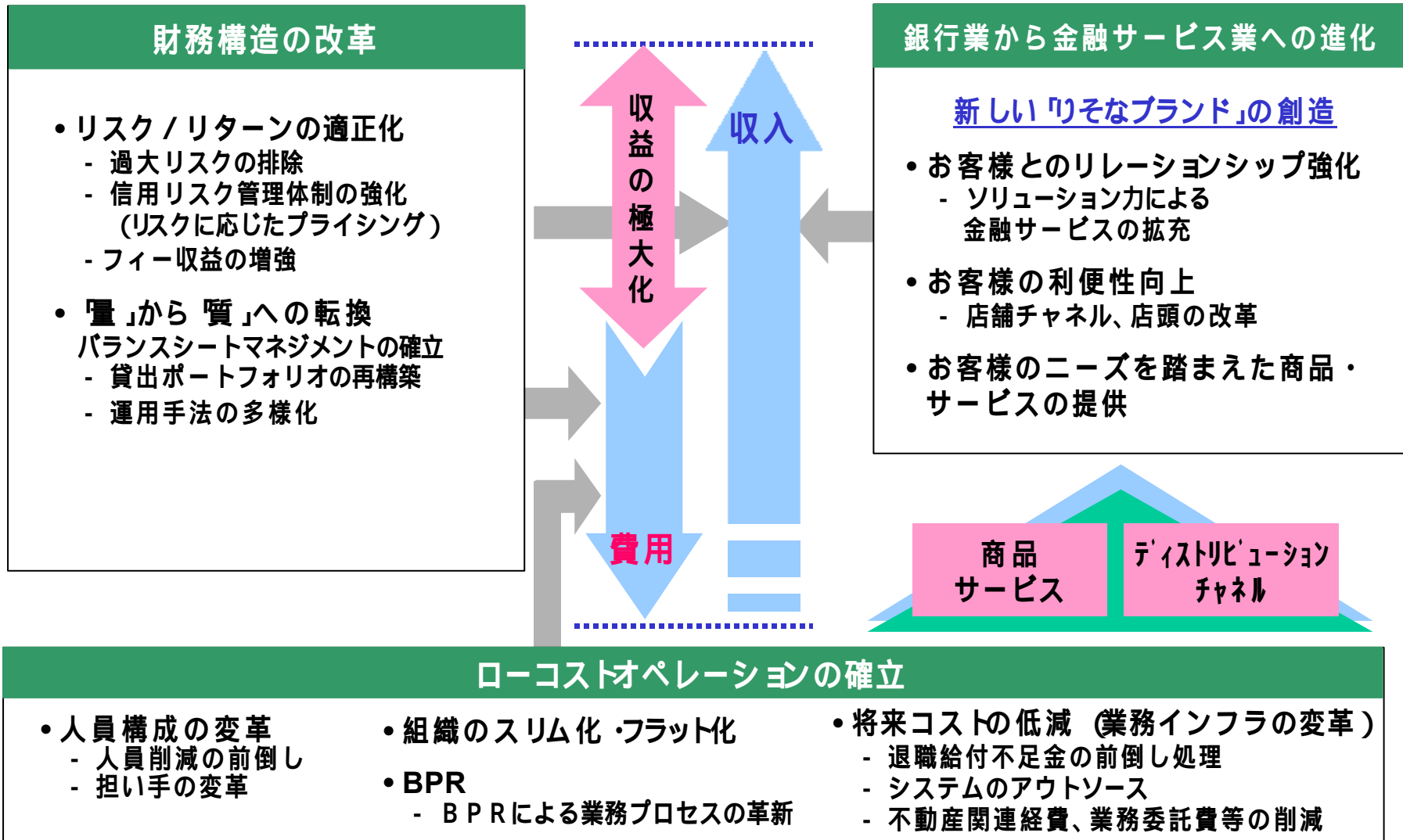
1.投資株式保有残高 原則ゼロに向けた圧縮

17年3月末グループ保有残高 4,000億円に向けた削減

2.市場収益力の向上

リスク限度枠に見合った収益力強化

収益力極大化に向けた構造変革



財務構造改革に向けた業務運営方針

リスク・リターンを重視した「量」から「質」への転換

【バランスシートマネジメントの確立】

(1) 貸出ポートフォリオの再構築

小口分散化

- ・首都圏・関西圏の中堅・中小企業および個人顧客との取引に注力
17/3末の中小企業等貸出比率を78%以上に（GR合算 80%以上）
貸出の小口分散による信用リスクコントロール、新 BIS への対応

収益性の向上

- ・大企業向けを中心とした不採算貸出の圧縮
- ・信用リスク、コスト、取引振等に応じた適正なプライシングを実現
- ・中堅・中小企業、個人向け融資商品のラインアップ強化

企業再生支援体制の確立による要注意先向け貸出の圧縮

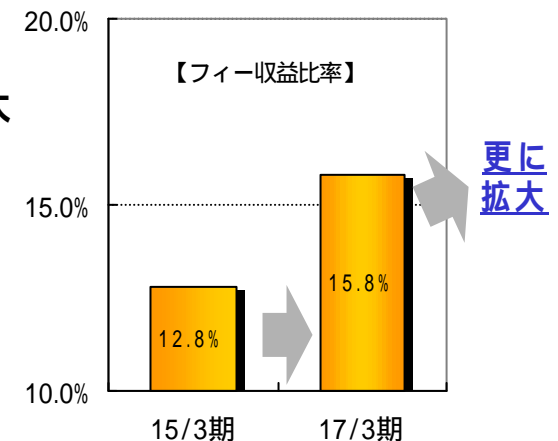
(2) 運用手法の多用化

財投機関債、流動化商品、外国債券、私募投信等による運用を拡大

【フィービジネスの強化】～ ストック依存型の収益構造からの転換

資産運用ニーズに応える投資商品の販売を強化
(投信、個人年金、外貨預金等)

不動産業務の強化、年金・法人信託業務における新規顧客開拓



銀行業から金融サービス業への進化に向けた営業体制の変革

銀行業から金融サービス業への進化」に向けたファーストチャレンジ

お客様との レ・シヨ・ンシッ・プ 強化	営業の第一線の 権限と責任を拡大	地域責任者が、担当地域の営業店業務全般を統括（エリアマネジメント） 収益責任、管理責任を明確化、疑似カンパニー的な営業店運営を実施
	営業体制の整備	CRM、DBMの確立により、タイムリーなセールスアプローチを実現 営業店事務の効率化により、スタッフはセールスに注力
	スタッフの再配置	中堅・中小企業、個人のお客様のニーズが高い分野にスタッフを増強 （投信・保険等の販売、住宅ローン、中小企業向けコンサルティング業務等）
お客様の 利便性向上	店舗チャンネル改革	軽量化店舗の多店舗展開 専門チャンネルの拡充、好立地にATMを再配置
	店頭改革	金融サービス業に相応しい店頭体制の構築（モデル店の設置） （コンサルティングブースの設置、スタンディングオペレーションの実施等）
	営業時間の拡大	顧客ニーズ・要望を踏まえたフレキシブルな営業時間対応 （平日営業時間の延長、休日営業の実施等）
お客様のニーズ を踏まえた 商品・サービスの 提供	商品・サービスの 品揃え拡充	中堅・中小企業、個人のお客様向けの商品・サービスの品揃えを拡充 （保証人不要融資商品の導入、スコアリング融資の商品性向上等） 外部機関との連携を強化
	商品・サービスの 改善プロセスの確立	お客様の声を踏まえ、商品・サービスを改善する仕組みを構築 （サービスモニター制度の導入、外部機関による店頭モニタリングの実施等）

「エリアマネジメント」の展開について

地域責任者に権限を大幅委譲、マーケティング力と収益力の向上を図る

「エリアマネジメント」の概要

- (1) 各地域に属する営業店の運営を **地域責任者** が統括
- (2) 地域責任者は、地域における **疑似カンパニー長** として、**地域特性に応じた経営資源 (ヒト・モノ・カネ) の最適配分** を行うとともに、**収益責任・リスク責任を負う**



「業務純益 ROA」、「信用コスト控除後業務純益」等による評価を検討
地域責任者に地域の経営を委ねることで、将来の経営層を育成

- (3) 本部は、銀行全体にかかる施策の立案、地域の目標設定・管理・サポートおよび各地域間の調整を行う

地域責任者の権限と責任のイメージ

【権限】	地域内の与信案件の決裁権限
	地域内の社員の人事
	地域内支店の組織の変更
	地域内における営業施策および店舗施策の立案
	地域内の予算の配分
	地域内支店に対する目標設定
【責任】	地域内の収益責任
	地域内支店の管理

ローコストオペレーションの確立に向けた業務プラットフォームの变革

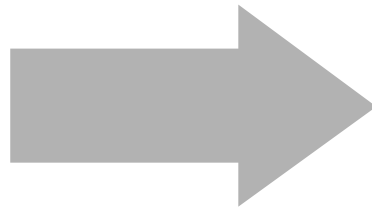
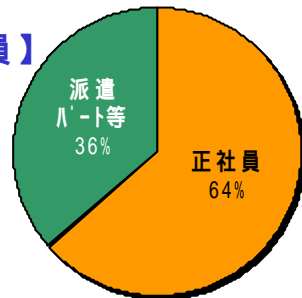
人員構成の变革

人員削減の前倒し・担い手の变革

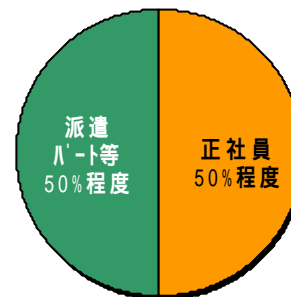
人員削減の前倒し
担い手の变革

グループ内重複機能の整理、抜本的本部組織の見直し
大胆な人材再配置・人材ポートフォリオの見直し

【4年度下期定員】



【着地後イメージ】



組織のスリム化・フラット化

- 支店長権限の拡大
- 副支店長ポストの廃止
- グループ本部組織の大幅な簡素化
- 関連会社の抜本的見直し

BPR (業務プロセスの革新)

- 営業店事務の効率化
(融資事務のセンター集中拡大・営業店後方事務のセンター対応等)
- 有人軽量化店舗の多店舗展開
- 専門チャンネルの拡充
(中小企業サポートセンター、住宅ローンセンター等)

将来コストの低減

- 退職給付費用の削減
- システム関連経費の削減
- 不動産関連経費、業務委託費等の削減

- 代行返上に伴う不足金・会計基準変更時差異の償却
- 業務のアウトソーシング、IT資産のオフバランス化
- グループ本部機能の集約、関連会社等整理、等

リストラ計画の概要

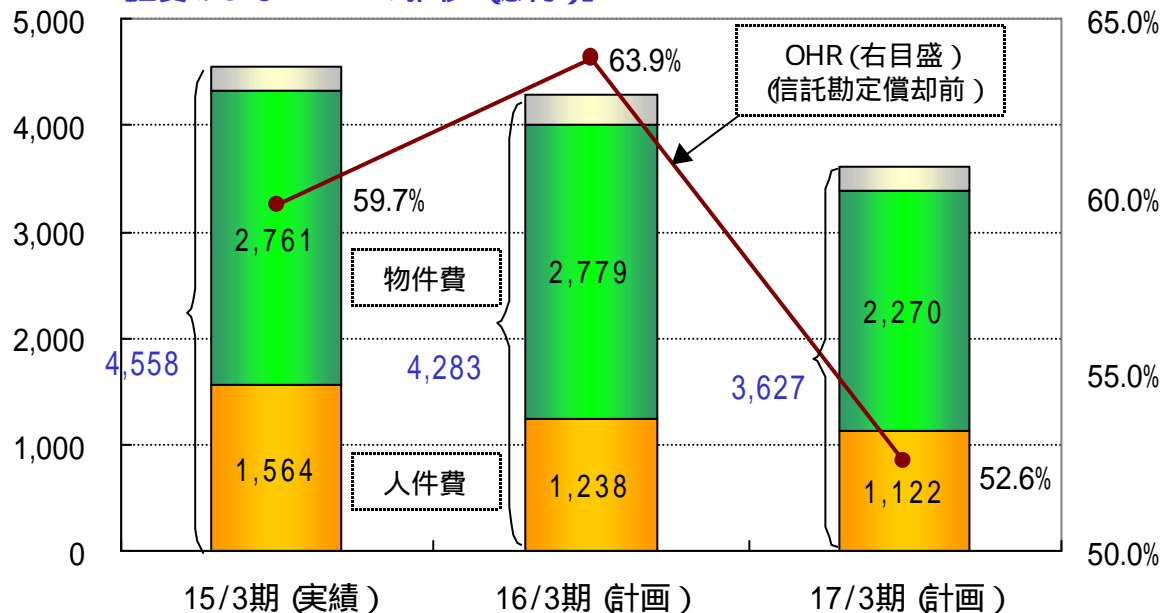
徹底した合理化努力により、1,000億円強 (臨時損益内の退給費用含む) の経費削減を実現

経費削減の項目別内訳 (15/3期実績比)

(人件費)	年収カット、人員削減 退職給付の削減 (人件費部分)	約 380億円 約 60億円	}	業務純益内経費として 約 930億円の削減
(物件費)	不動産関連経費削減 事務・システム経費削減 店舗統廃合による営業店経費削減 業務委託費等の削減	約 120億円 約 230億円 約 60億円 約 80億円		

(臨時費用) 退職給付の削減 (臨時費用部分) 約 130億円

経費およびOHRの推移 (億円)



企業風土変革に向けた内部改革

ガバナンスの強化

役員の若返り、役員評価制度の導入

りそな銀行以外の各傘下銀行も16年6月を目途に「委員会等設置会社」への移行を検討
情報開示を強化し、透明性の高い経営を実現

人事制度改革、積極的な若手登用

外部の人材登用

社内公募による若手抜擢

新人事・給与制度の導入（16年度上期中を目途） 挑戦と成果には見合ったリターンを

社員の意識改革：“挑戦” “スピード” “ソフト力（目に見えない競争力）の向上”がキーワード

お客様重視の姿勢の徹底（プラスワン運動、サービスマスターの表彰、中堅・中小企業向け経営支援専門部署等）

変革に挑戦する風土の確立（幹部社員の若返り、社内公募の拡充、再生PTの継続的实施等）

収益意識の徹底（業績評価体系の見直し、競争力向上委員会）

コンプライアンスの強化

コンプライアンス意識を真に浸透させるための仕組みを再構築

- 新たな経営理念に基づく行動指針の刷新
- 啓蒙活動の強化（研修、経営陣からのメッセージ発信等）
- 社内サーベイの実施、コンプライアンス・ホットライン制度の拡充

計数計画の概要

収益計画 (傘下 5銀行合算)

(5行合算)

(単位 億円)

	15/3期	16/3期	17/3期	15/3期比 増減
	(実績)	(新計画)	(新計画)	
業務粗利益	7,610	6,664	6,898	712
資金利益	5,816	5,450	5,443	373
信託報酬	373	350	349	24
信託勘定不良債権処理額	22	37	0	22
役務取引等利益	600	690	742	142
特定取引利益	209	179	174	35
その他業務利益	610	3	190	420
国債等債券関係損(益)	436	100	79	357
実勢業務純益 (一般貸引繰入前、信託勘定償却前)	3,073	2,420	3,271	198
業務純益	1,633	1,791	3,276	1,643
一般貸倒引当金繰入額	1,417	592	5	1,422
経費()	4,558	4,283	3,627	931
人件費()	1,564	1,238	1,122	442
物件費()	2,761	2,779	2,270	491
不良債権処理損失額	3,664	13,086	1,140	2,524
株式等関係損(益)	3,121	62	0	3,121
経常利益	5,063	11,966	1,725	6,788
特別利益	78	330	56	22
特別損失	188	2,057	11	177
法人税、住民税及び事業税	89	70	64	25
法人税等調整額	2,641	3,555	104	2,537
当期利益	7,904	17,318	1,604	9,508

(注1) 資産・負債は平残、資本勘定は末残

(注2) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの

(注3) OHR、ROE、ROA以外の経営指標は、りそな信託銀行を除いて算出

(注4) 15/3月期 実勢業務純益 / 総資産 (平残)

15/9月期以降 実勢業務純益 / (総資産 - 支払承諾見返) (平残)

(単位 億円)

	15/3期	16/3期	17/3期	15/3期比 増減
	(実績)	(新計画)	(新計画)	
総資産 ^(注1)	422,338	430,600	422,100	238
貸出金	286,287	275,300	267,800	18,487
有価証券	71,760	70,300	77,000	5,240
特定取引資産	6,340	5,500	5,900	440
繰延税金資産(未残)	5,112	830	726	4,386
総負債 ^(注1)	408,527	419,300	411,700	3,173
預金・NCD	338,535	331,100	330,900	7,635
特定取引負債	270	40	40	230
再評価に係る繰延税金負債	565	537	537	28
資本勘定計 ^(注1)	3,959	10,473	11,971	8,012
資本金	6,284	13,406	7,444	1,160
資本準備金	2,732	12,373	951	1,781
その他資本剰余金	0	0	0	0
利益準備金	774	200	200	574
剰余金 ^(注2)	6,329	17,266	1,617	7,946
土地再評価差額金	831	789	789	42
その他有価証券評価差額金	335	970	970	1,305
(経営指標) ^(注3)	(%)			
資金運用利回	1.83	1.65	1.65	0.18
貸出金利回	2.09	2.05	2.09	0.00
有価証券利回	0.86	0.77	0.69	0.17
資金調達原価	1.40	1.27	1.12	0.28
預金利回(含むNCD)	0.13	0.11	0.11	0.02
経費率	1.31	1.26	1.06	0.25
総資金利鞘	0.43	0.38	0.53	0.10
預貸金利鞘	0.64	0.68	0.91	0.27
OHR	59.73	63.90	52.59	7.14
ROE(実勢業務純益)	22.25	21.86	31.65	9.40
ROA ^(注4)	0.72	0.58	0.81	0.09

収益計画 (りそな銀行)

《りそな銀行》 (単位: 億円)

	16/3期 (新計画)	17/3期 (新計画)
業務粗利益	4,380	4,680
資金利益	3,761	3,689
信託報酬	65	88
信託勘定不良債権処理額	37	0
役務取引等利益	523	571
特定取引利益	179	174
その他業務利益	148	156
国債等債券関係損()益	213	75
実勢業務純益 (一般貸引繰入前、信託勘定償却前)	1,560	2,340
業務純益	1,185	2,340
一般貸倒引当金繰入額	338	0
経費()	2,857	2,340
人件費()	780	705
物件費()	1,891	1,470
不良債権処理損失額	10,773	880
株式等関係損()益	51	0
経常利益	9,999	1,109
特別利益	241	54
特別損失	1,761	0
法人税、住民税及び事業税	1	0
法人税等調整額	2,865	0
当期利益	14,385	1,163

(注1) 資産・負債は平残、資本勘定は末残

(注2) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの

(注3) 15/3月期:実勢業務純益 / 総資産 (平残)

15/9月期以降:実勢業務純益 / (総資産 - 支払承諾見返) (平残)

(単位: 億円)

	16/3期 (新計画)	17/3期 (新計画)
総資産 ^(注1)	298,100	288,900
貸出金	200,000	193,700
有価証券	54,300	56,100
特定取引資産	5,500	5,900
繰延税金資産(未残)	337	337
総負債 ^(注1)	290,200	281,500
預金・NCD	207,500	205,600
特定取引負債	40	40
再評価に係る繰延税金負債	530	530
資本勘定 ^(注1)	7,610	8,772
資本金	10,517	5,974
資本準備金	9,800	0
その他資本剰余金	0	0
利益準備金	0	0
剰余金 ^(注2)	14,343	1,163
土地再評価差額金	780	780
その他有価証券評価差額金	855	855

(経営指標)

資金運用利回	1.70	1.70
貸出金利回	1.96	1.98
有価証券利回	0.79	0.67
資金調達原価	1.30	1.14
預金利回(含むNCD)	0.11	0.11
経費率	1.37	1.13
総資金利鞘	0.39	0.55
預貸金利鞘	0.46	0.73
OHR	64.68	50.00
ROE(実勢業務純益)	20.46	31.79
ROA ^(注3)	0.55	0.85

収益計画 (埼玉りそな銀行)

埼玉りそな銀行		(単位 億円)	
	16/3期 (新計画)	17/3期 (新計画)	
業務粗利益	1,112	1,154	
資金利益	960	1,000	
信託報酬	0	0	
信託勘定不良債権処理額	0	0	
役務取引等利益	130	131	
特定取引利益	0	0	
その他業務利益	22	25	
国債等債券関係損()益	6	0	
実勢業務純益 (一般貸引繰入前、信託勘定償却前)	371	423	
業務純益	341	423	
一般貸倒引当金繰入額	30	0	
経費()	741	731	
人件費()	203	218	
物件費()	493	473	
不良債権処理損失額	265	125	
株式等関係損()益	0	0	
経常利益	42	266	
特別利益	12	0	
特別損失	36	3	
法人税、住民税及び事業税	2	2	
法人税等調整額	11	106	
当期利益	5	155	

(注1) 資産・負債は平残、資本勘定は末残

(注2) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの

(注3) 15/3月期:実勢業務純益 / 総資産 (平残)

15/9月期以降:実勢業務純益 / (総資産 - 支払承諾見返) (平残)

		(単位 億円)	
	16/3期 (新計画)	17/3期 (新計画)	
総資産 ^(注1)	91,200	92,635	
貸出金	46,391	48,243	
有価証券	9,166	8,786	
特定取引資産	4	4	
繰延税金資産(未残)	426	320	
総負債 ^(注1)	89,620	90,950	
預金・NCD	85,778	87,446	
特定取引負債	4	4	
再評価に係る繰延税金負債	0	0	
資本勘定計 ^(注1)	1,608	1,763	
資本金	500	500	
資本準備金	800	800	
その他資本剰余金	0	0	
利益準備金	200	200	
剰余金 ^(注2)	13	168	
土地再評価差額金	0	0	
その他有価証券評価差額金	95	95	
(経営指標)			
資金運用利回	1.26	1.29	
貸出金利回	2.19	2.19	
有価証券利回	0.49	0.54	
資金調達原価	0.99	0.97	
預金利回(含むNCD)	0.12	0.12	
経費率	0.86	0.84	
総資金利鞘	0.27	0.32	
預貸金利鞘	1.22	1.23	
OHR	66.61	63.35	
ROE(実勢業務純益)	23.50	25.10	
ROA ^(注3)	0.41	0.46	

収益計画 (近畿大阪銀行)

近畿大阪銀行)

(単位 億円)

	15/3期	16/3期	17/3期	15/3期比 増減
	(実績)	(新計画)	(新計画)	
業務粗利益	928	869	774	154
資金利益	808	695	716	92
信託報酬	-	-	-	-
信託勘定不良債権処理額	-	-	-	-
役務取引等利益	39	52	49	10
特定取引利益	-	-	-	-
その他業務利益	81	123	9	72
国債等債券関係損()益	75	119	4	71
実勢業務純益 (一般貸引繰入前、信託勘定償却前)	292	327	350	58
業務純益	28	102	350	322
一般貸倒引当金繰入額	263	225	0	263
経費()	636	542	424	212
人件費()	266	203	150	116
物件費()	337	307	246	91
不良債権処理損失額	692	2,041	130	562
株式等関係損()益	65	113	0	65
経常利益	591	2,157	193	784
特別利益	25	73	2	23
特別損失	15	256	8	7
法人税、住民税及び事業税	0	1	4	4
法人税等調整額	23	677	0	23
当期利益	605	3,018	184	789

(注1) 資産・負債は平残、資本勘定は末残

(注2) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの

(注3) 15/3月期 :実勢業務純益 / 総資産 (平残)

15/9月期以降 :実勢業務純益 / (総資産 - 支払承諾見返) (平残)

(単位 億円)

	15/3期	16/3期	17/3期	15/3期比 増減
	(実績)	(新計画)	(新計画)	
総資産 ^(注1)	41,704	39,062	38,184	3,520
貸出金	29,570	27,692	24,479	5,091
有価証券	8,447	6,444	11,622	3,175
特定取引資産	-	-	-	-
繰延税金資産(末残)	748	58	58	690
総負債 ^(注1)	40,295	37,617	37,292	3,003
預金・NCD	37,271	36,062	36,120	1,151
特定取引負債	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債	-	-	-	-
資本勘定 ^(注1)	831	832	1,016	185
資本金	1,214	2,231	812	402
資本準備金	221	1,599	0	221
その他資本剰余金	-	-	-	-
利益準備金	-	-	-	-
剰余金 ^(注2)	605	3,018	184	789
土地再評価差額金	-	-	-	-
その他有価証券評価差額金	1	20	20	19

(経営指標)

(%)

資金運用利回	2.27	2.23	2.15	0.12
貸出金利回	2.53	2.51	2.73	0.20
有価証券利回	1.39	1.01	0.91	0.48
資金調達原価	1.80	1.66	1.33	0.47
預金利回(含むNCD)	0.14	0.14	0.14	0.00
経費率	1.70	1.50	1.17	0.53
総資金利鞘	0.47	0.57	0.82	0.35
預貸金利鞘	0.69	0.87	1.42	0.73
OHR	68.52	62.38	54.81	13.71
ROE(実勢業務純益)	20.73	22.62	39.17	18.44
ROA ^(注3)	0.70	0.85	0.93	0.23

収益計画 (奈良銀行)

《奈良銀行》

(単位 億円)

	15/3期	16/3期	17/3期	15/3期比 増減
	(実績)	(新計画)	(新計画)	
業務粗利益	39	37	42	3
資金利益	35	34	38	3
信託報酬	-	-	-	-
信託勘定不良債権処理額	-	-	-	-
役務取引等利益	3	3	3	0
特定取引利益	-	-	-	-
その他業務利益	1	0	0	1
国債等債券関係損()益	1	0	0	1
実勢業務純益 (一般貸引繰入前、信託勘定償却前)	5	8	11	6
業務純益	2	7	16	14
一般貸倒引当金繰入額	2	1	5	7
経費()	34	46	31	3
人件費()	18	16	11	7
物件費()	15	28	19	4
不良債権処理損失額	11	7	5	6
株式等関係損()益	4	0	0	4
経常利益	14	17	11	25
特別利益	0	0	0	0
特別損失	0	4	0	0
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	0
法人税等調整額	13	2	2	15
当期利益	27	23	14	41

(注1) 資産・負債は平残、資本勘定は末残

(注2) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの

(注3) 16/3月期、40億円増資実施を踏まえたもの

(注4) 15/3月期 :実勢業務純益 / 総資産 (平残)

15/9月期以降 実勢業務純益 / (総資産 - 支払承諾見返) (平残)

(単位 億円)

	15/3期	16/3期	17/3期	15/3期比 増減
	(実績)	(新計画)	(新計画)	
総資産 ^(注1)	1,868	1,865	2,006	138
貸出金	1,271	1,292	1,470	199
有価証券	362	329	369	7
特定取引資産	-	-	-	-
繰延税金資産(未残)	7	5	7	0
総負債 ^(注1)	1,784	1,812	1,975	191
預金・NCD	1,707	1,732	1,792	85
特定取引負債	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債	7	7	7	0
資本勘定計 ^(注1、3)	54	68	82	28
資本金	38	58	58	20
資本準備金	18	24	1	17
その他資本剰余金	-	-	-	-
利益準備金	3	0	0	3
剰余金 ^(注2)	17	23	14	31
土地再評価差額金	0	9	9	9
その他有価証券評価差額金	1	0	0	1

(経営指標)

(%)

資金運用利回	2.07	2.08	2.16	0.09
貸出金利回	2.52	2.52	2.54	0.02
有価証券利回	0.98	0.79	0.79	0.19
資金調達原価	2.08	2.71	1.75	0.33
預金利回(含むNCD)	0.07	0.09	0.09	0.02
経費率	2.00	2.63	1.66	0.34
総資金利鞘	0.01	0.63	0.41	0.42
預貸金利鞘	0.44	0.20	0.78	0.34
OHR	88.13	121.48	74.22	13.91
ROE(実勢業務純益)	5.51	12.85	25.22	19.71
ROA ^(注4)	0.24	0.47	0.55	0.31

収益計画 (りそな信託銀行)

《りそな信託銀行》

(単位 億円)

	15/3期	16/3期	17/3期	15/3期比 増減
	(実績)	(新計画)	(新計画)	
業務粗利益	260	266	248	12
資金利益	0	0	0	0
信託報酬	296	285	261	35
信託勘定不良債権処理額	-	-	-	-
役務取引等利益	35	18	12	23
特定取引利益	-	-	-	-
その他業務利益	0	0	0	0
国債等債券関係損()益	0	0	0	0
実勢業務純益 (一般貸引繰入前、信託勘定償却前)	163	170	147	16
業務純益	163	170	147	16
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-	-
経費()	97	97	101	4
人件費()	41	36	38	3
物件費()	56	60	62	6
不良債権処理損失額	-	-	-	-
株式等関係損()益	-	-	-	-
経常利益	157	165	146	11
特別利益	0	4	0	0
特別損失	0	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	64	66	58	6
法人税等調整額	4	0	0	4
当期利益	97	103	88	9

(注1) 資産・負債は平残、資本勘定は末残

(注2) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの

(注3) 15/3月期:実勢業務純益 / 総資産 (平残)

15/9月期以降:実勢業務純益 / (総資産 - 支払承諾見返) (平残)

(単位 億円)

	15/3期	16/3期	17/3期	15/3期比 増減
	(実績)	(新計画)	(新計画)	
総資産 ^(注1)	315	430	430	115
貸出金	-	-	-	-
有価証券	145	160	160	15
特定取引資産	-	-	-	-
繰延税金資産(末残)	4	4	4	0
総負債 ^(注1)	59	80	70	11
預金・NCD	33	34	34	1
特定取引負債	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債	-	-	-	-
資本勘定計 ^(注1)	347	355	338	9
資本金	100	100	100	0
資本準備金	150	150	150	0
その他資本剰余金	-	-	-	-
利益準備金	-	-	-	-
剰余金 ^(注2)	97	105	88	9
土地再評価差額金	-	-	-	-
その他有価証券評価差額金	0	0	0	0

(経営指標)

(%)

資金運用利回	0.01	0.01	0.01	0.00
貸出金利回	-	-	-	-
有価証券利回	0.00	0.01	0.01	0.01
資金調達原価	0.07	0.07	0.07	0.00
預金利回(含むNCD)	0.01	0.01	0.01	0.00
経費率	295.01	285.32	298.53	3.52
総資金利鞘	0.06	0.06	0.06	0.00
預貸金利鞘	-	-	-	-
OHR	37.42	36.47	40.93	3.51
ROE(実勢業務純益)	63.55	48.57	41.67	21.88
ROA ^(注3)	51.66	39.54	34.88	16.78

ご参考資料

経営理念と行動宣言

経営理念の見直し

「りそな再生プロジェクトチーム」の提言を踏まえ、グループの新たな経営理念を策定

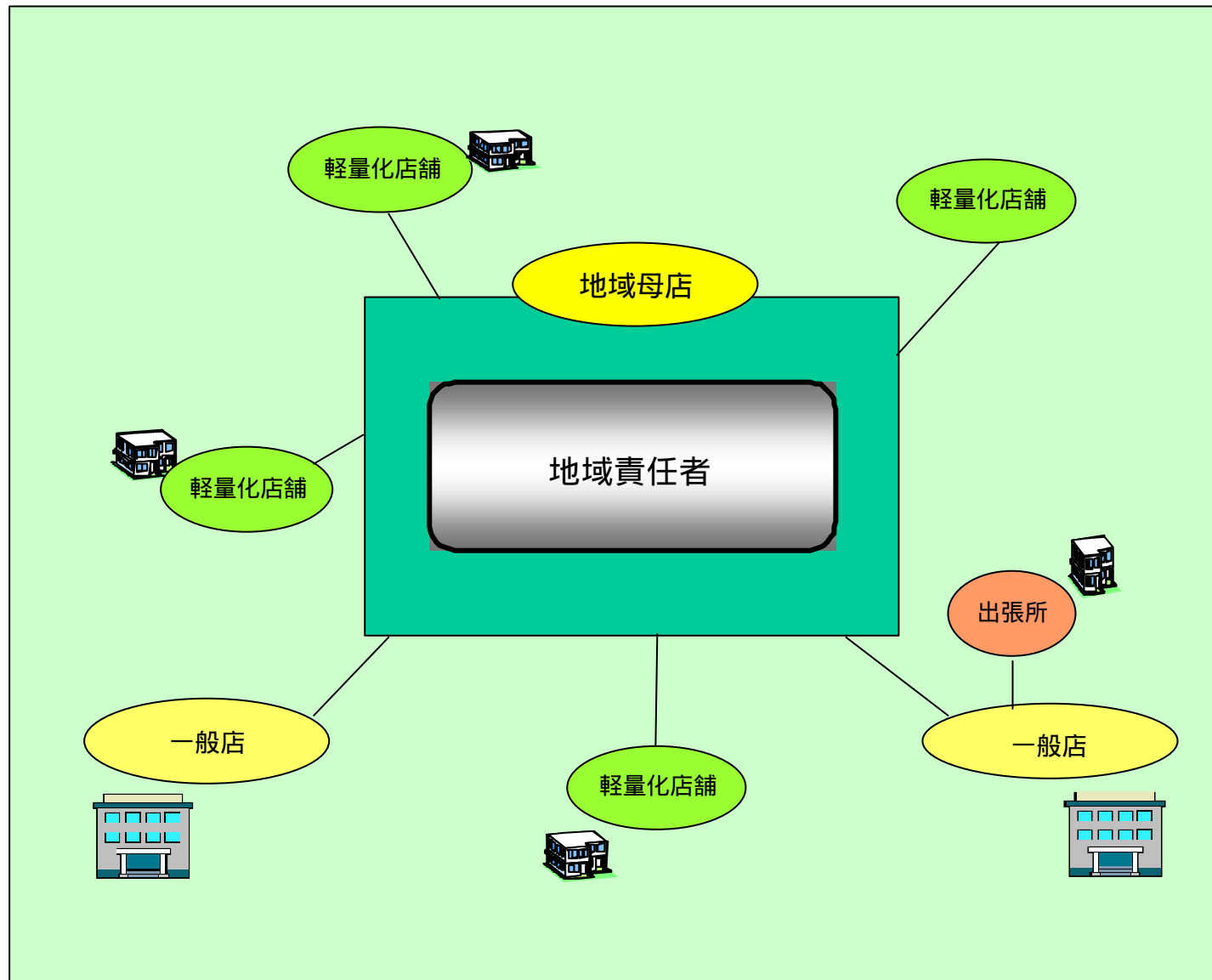
りそなグループは、**創造性に富んだ金融サービス企業**を目指し

- 1) お客様の信頼に応えます。
- 2) 変革に挑戦します。
- 3) 透明な経営に努めます。
- 4) 地域社会とともに発展します。

りそな WAY (グループ行動宣言)

お客さまと 「りそな」	「りそな」はお客さまとの信頼関係を大切にします
	お客さまからの信頼を全てに優先し、お客さまの喜ぶ顔や幸せのために、誠実で心のこもったサービスを提供します。 お客さまのニーズに応え、質の高いサービスを提供します。 常に感謝の気持ちで接します。
株主と 「りそな」	「りそな」は株主との関係を大切にします
	長期的な視点に立った健全な経営を行い、企業価値の向上に努めます。 健全な利益の適正な還元を目指します。 何事も先送りせず、透明な経営に徹し、企業情報を公正かつ積極的に伝えます。
社会と 「りそな」	「りそな」は社会とのつながりを大切にします
	「りそな」が存在する意義を多くの人々に認めていただけるよう努力します。 広く社会のルールを遵守します。 良き企業市民として地域社会に貢献します。
従業員と 「りそな」	「りそな」は従業員の人間性を大切にします
	「りそな」の一員であることに誇りを持って働ける職場を創ります。 創造性や変革に挑戦する姿勢を重んじます。 従業員一人ひとりの人間性を尊重し、能力や成果を公正に評価します。

エリアマネジメントのイメージ



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。

即ち、本邦における株価水準の変動、政府の方針、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等が考えられます。

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。
