

新しいクオリティへ、新しいスピードで。

『リそな』

HUMAN COMMUNICATION

真のリテールバンクの確立をめざして

～ 第3四半期までの業績及び新経営健全化計画の概要 ～



RESONA

平成21年2月



リそなホールディングス

RESONA

CONTENTS

(注) 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: リそなホールディングス、RB: リそな銀行、SR: 埼玉りそな銀行、KO: 近畿大阪銀行、RT: リそな信託銀行

りそなグループの概要

直近業績のアップデート

公的資金返済に向けた道筋

新しい経営健全化計画の概要

【ご参考資料】

りそなグループの概要

直近業績のアップデート

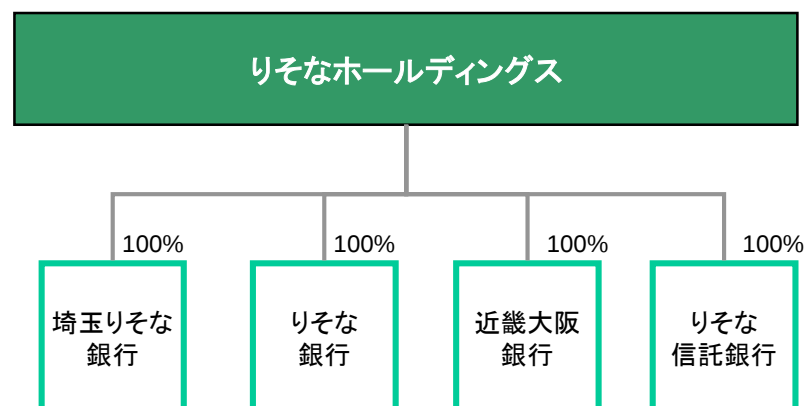
公的資金返済に向けた道筋

新しい経営健全化計画の概要

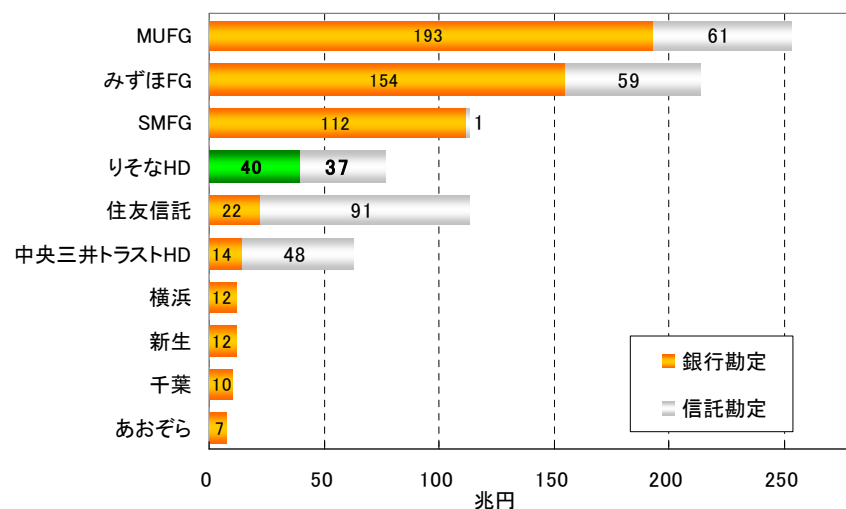
【ご参考資料】

りそなグループの概況

グループの事業系統図



総資産の比較 ^{*1}



*1. 2008年3月末現在、主要銀行抜粋

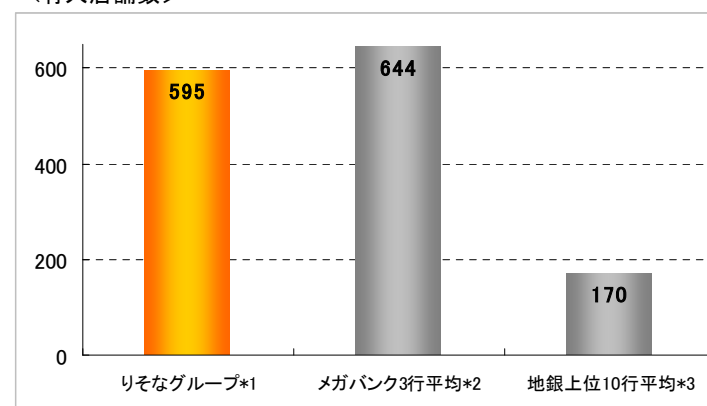
グループのフランチャイズバリュー

- 人口や経済・産業が高度に集積する首都圏、関西圏において強固なプレゼンス



- メガバンクに匹敵する店舗網を構築

<有人店舗数>



*1 グループ4銀行合算(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行、りそな信託銀行)。H20年3月末現在

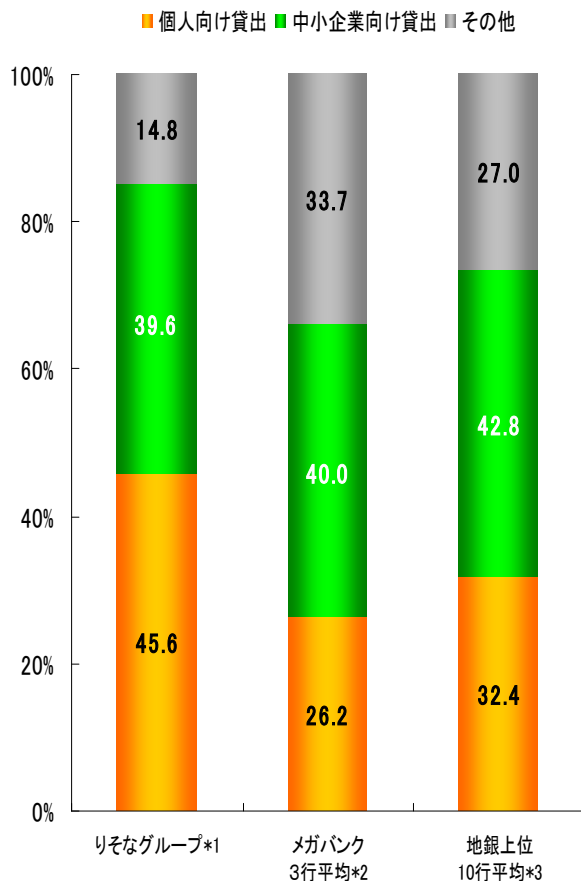
*2 MUFG(三菱東京UFJ+三菱UFJ信託)、みずほFG(みずほ+みずほCB)、SMFG(SMBCのみ)。H20年8月調査時点

*3 単体総資産で上位10地銀(横浜、千葉、静岡、福岡、常陽、西日本シティ、京都、広島、八十二、群馬)。H20年8月調査時点

りそなグループの強み

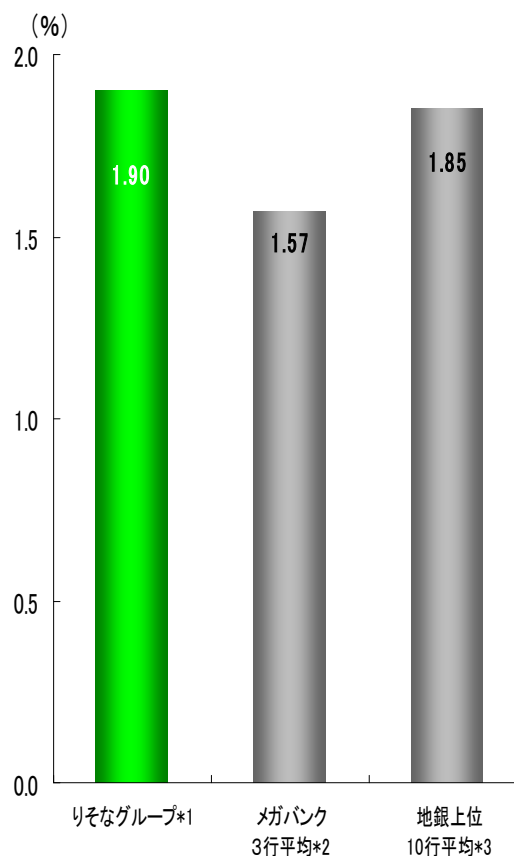
貸出金ポートフォリオの比較

- 中小企業向け及び個人向けが全体の8割以上（国内業務、H20年3月末）



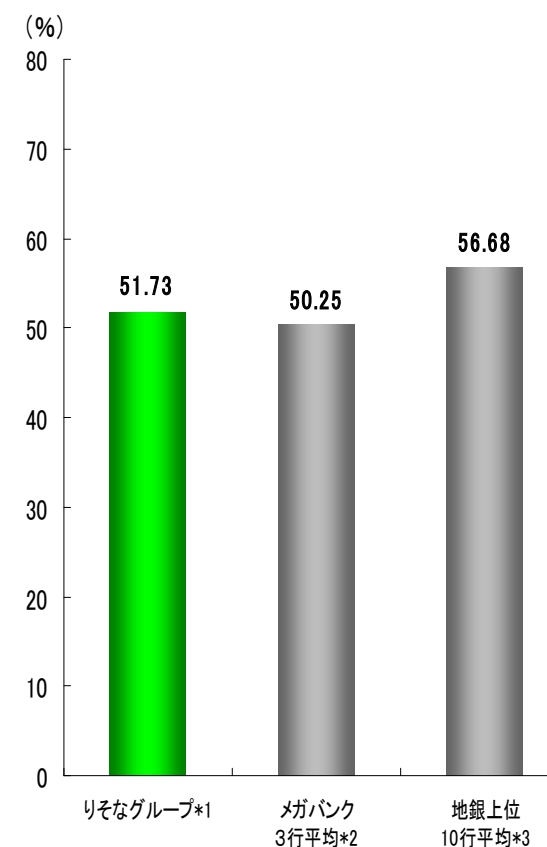
預貸金利回差の比較

- 優位性のある預貸金スプレッドを実現（国内業務、H20年3月期）



経費率の比較

- メガバンクに比肩するオペレーションの効率性（H20年3月期）



*1 グループ4銀行合算（りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行、りそな信託銀行）

*2 MUFG（三菱東京UFJ＋三菱UFJ信託）、みずほFG（みずほ＋みずほCB）、SMFG（SMBCのみ）

*3 単体総資産で上位10地銀（横浜、千葉、静岡、福岡、常陽、西日本シティ、京都、広島、八十二、群馬）

現下の金融市場の混乱の影響を受けにくい銀行

安定した預金によりファイナンスされた健全な資産ポートフォリオ

りそなホールディングス 連結バランスシート
(H20年9月末現在)

【健全な貸出金ポートフォリオ】

- 分散が効いた貸出金ポートフォリオ
 - 住宅ローン比率: 45%
 - 法人貸出ポートフォリオも9万先以上の中堅・中小企業に分散
- ネット不良債権比率: 0.3%

【保守的に管理された有証ポートフォリオ】

- 大半は日本国債
- 保有株式に係るダウンサイドリスクは限定的
 - 保有株式／T1資本: 約16%
 - 損益分岐日経平均株価: 約7,500円
- 米国サブプライム関連資産の保有なし

貸出金 25.6 兆円 (65.3%)	預金 30.9 兆円 (78.7%)
うち住宅ローン 11.6兆円 (銀行合算)	
有価証券 7.5 兆円 (19.1%)	その他負債 5.8 兆円 (15.0%)
その他資産 6.1 兆円 (15.6%)	純資産 2.5 兆円 (6.3%)

【安定した調達構造】

- 強固なリテール預金基盤
 - 1,300万のリテール預金口座
 - 預金ファンディングのうち約70%がリテール預金
- 低いファンディングコストを維持
 - 預金の平均調達コスト: 0.28% (2008年度上半期実績、NCD含む)
 - 預金ファンディングのうち約60%がローコストの流動性預金
- 極めて低いインターバンク調達や証券化への依存度
- 預貸率: 83%

【高い規制資本の充実度】

- 規制資本比率: 14.84%
- Tier I 比率: 10.92%

会計上の総資産:
(TAA) 39.2 兆円
(100%)

リスク調整後資産:
(RWA) 21.5 兆円
(Basel II F-IRBベース)

RWA/TAA 倍率: x 0.55 倍

りそなグループの概要

直近業績のアップデート

公的資金返済に向けた道筋

新しい経営健全化計画の概要

【ご参考資料】

H20年度第3四半期（H20年4月～12月までの9ヵ月）業績の概要(G合算ベース)

業績	2008年度 第3四半期	2007年度 第3四半期	前年同期比 増減率(%)	通期計画比 進捗率(%) ⁴	コメント
業務粗利益	5,080億円	5,144億円	▲1.2%	74.3%	■ 業務粗利益はほぼ計画通りの進捗
資金利益	3,997億円	4,005億円	▲0.2%	—	■ 資金利益はほぼ前年並み水準
国内預貸金利益 ¹	3,518億円	3,547億円	▲0.8%	—	■ 国内預貸金利益は、主にボリューム要因により前年同期比微減
フィー収益 ²	761億円	1,000億円	▲23.7%	—	■ 投信販売や不動産手数料収入の減少によりフィー収益は低調な推移
その他の業務粗利益	322億円	140億円	130.9%	—	■ 金利低下により債券関係損益は好調
経費	2,691億円	2,674億円	0.6%	72.9%	■ 経費の増加は、東京本社ビル売却に伴う賃借料発生が主因
実勢業務純益 ³	2,386億円	2,470億円	▲3.4%	75.7%	■ 株式関係損益は株式市場低迷に伴う上場株式の減損処理等により前同比209億円の減少
株式関係損益	▲315億円	▲106億円	—	—	■ ネット与信費用は前年同期比大きく増加したものの、第3四半期の増加は75億円にとどまる
ネット与信関連費用	1,340億円	130億円	930.0%	88.2%	■ 上期に東京本社ビルの売却益を計上したものの、税引前当期純利益は前年同期比 525億円減少
税引前当期純利益	1,802億円	2,327億円	▲22.5%	66.0%	■ 上期における税金費用の増加により、税引後当期純利益は前年同期比949億円減少
税引後当期純利益	971億円	1,920億円	▲49.4%	61.1%	
資産の質	2008/12末	2008/9末	増減率	コメント	
不良債権比率	2.67%	2.68%	—	■ 不良債権比率は9月末比若干改善	
その他有価証券評価差額	23億円	1,004億円	▲97.7%	■ その他有価証券評価差額はプラス水準を維持	

1. 国内業務部門(NCD含む)

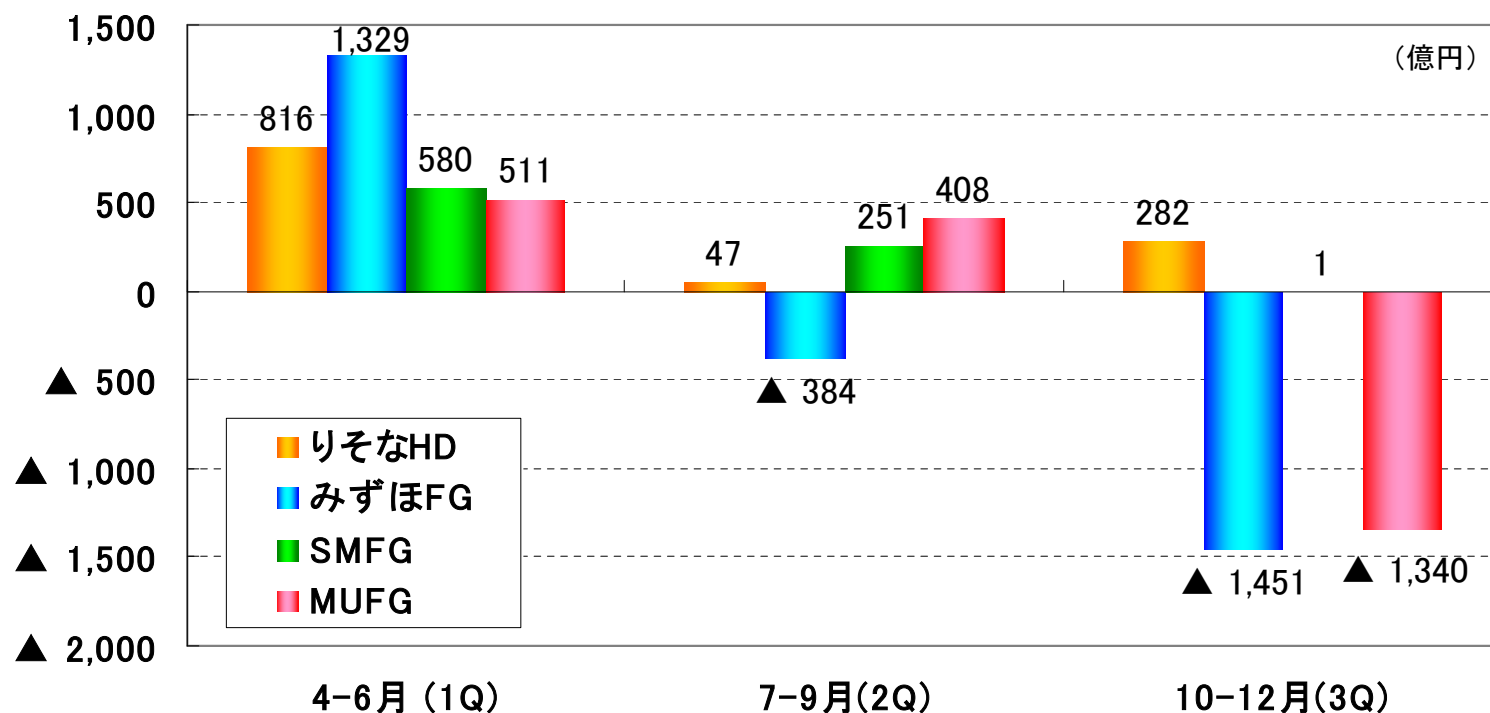
2. 役務取引等利益+信託報酬

3. 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

4. 2008年11月に公表した通期業績予想に対する進捗率

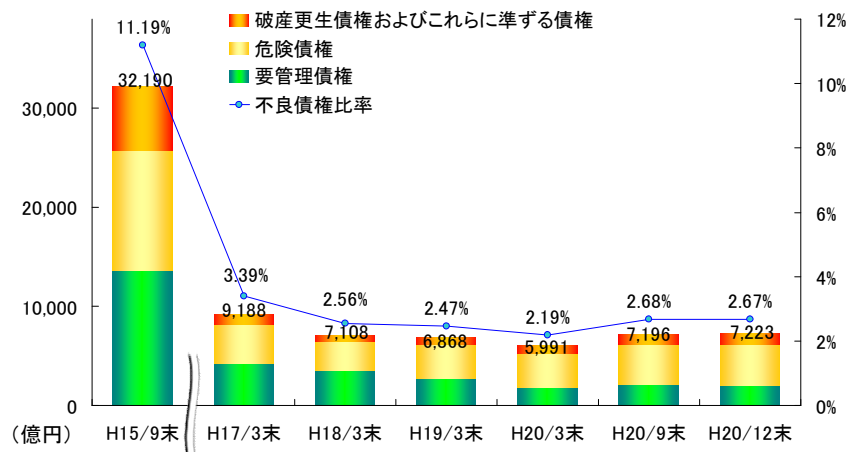
四半期業績の推移比較（2008年度 1～3Q）

四半期毎の連結ベース当期純損益の推移比較



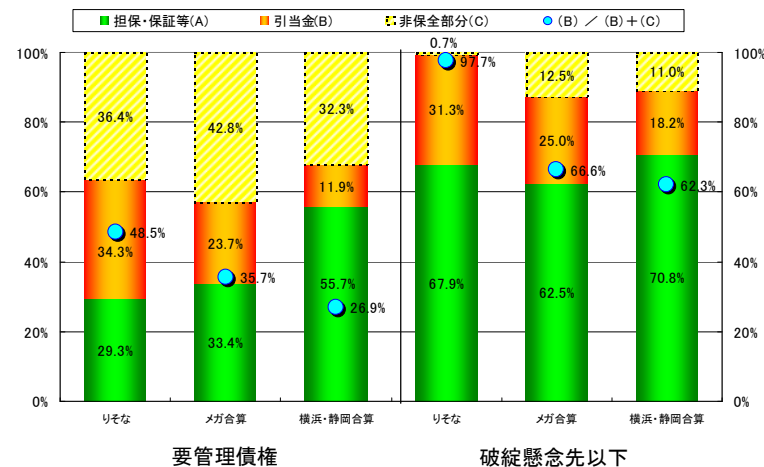
財務健全性の維持・向上(貸出資産の状況)

NPL残高・NPL比率の推移 (G合算)



高水準のNPL非保全部分引当率

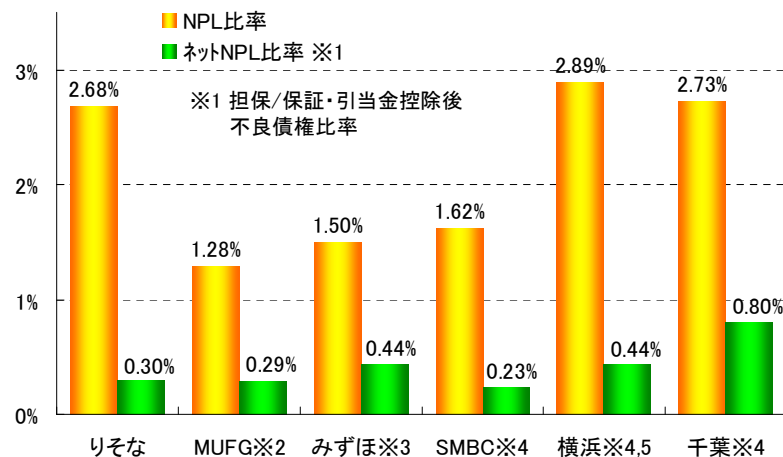
(H20年9月末)



※ 各社公表データより作成

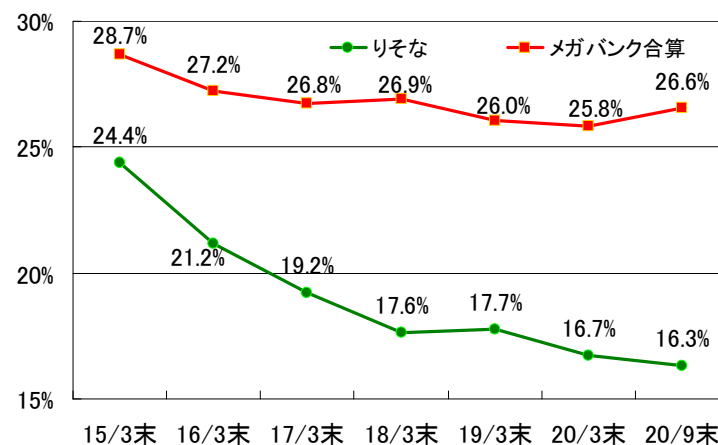
ネットNPL比率における優位性 (G合算)

(H20年9月末)



※1 担保/保証・引当金控除後不良債権比率
 ※2 2行合算+信託勘定合算 ※3 3行合算(銀行勘定+信託勘定) ※4 銀行単体
 ※5 保全は要管理先債権向け保全額で算出 各社公表データより作成

3業種※6向け貸出比率の推移



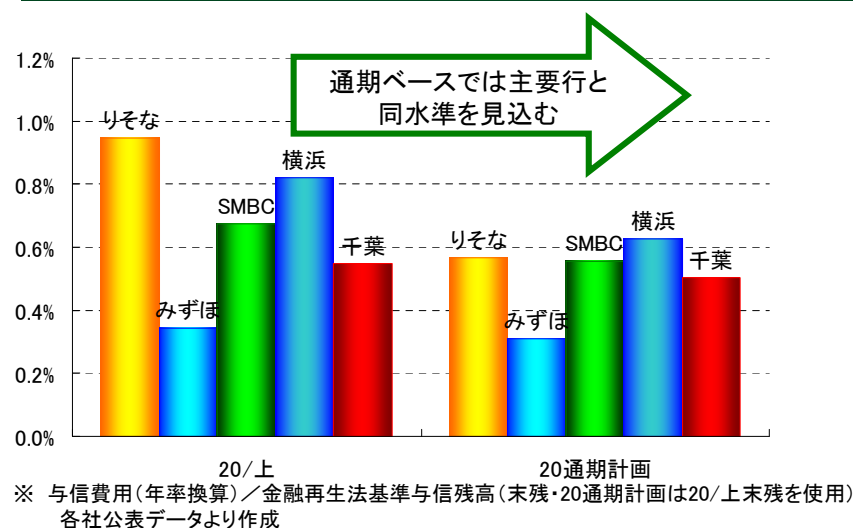
※6 国内店勘定貸出金合計に対する建設業、金融・保険業、不動産業向け貸出金の割合 各社公表データより作成

財務健全性の維持・向上(与信関連費用の状況)

与信費用の状況

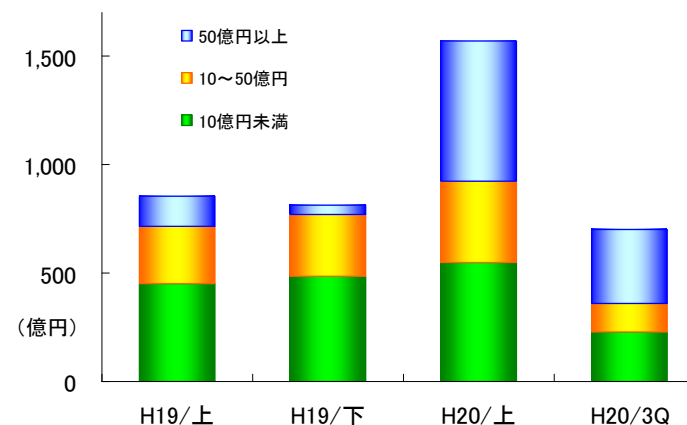
(億円)				
科目	H19/上	H19/下	H20/上	H20/3Q
一般貸倒引当金	△ 205	46	64	△ 102
個別貸倒引当金等	342	203	1,202	178
新規発生	853	813	1,573	702
戻入等(区分改善・回収・オフバラ等)	△ 511	△ 610	△ 371	△ 524
信託勘定不良債権処理額	1	△ 1	△ 1	△ 1
与信費用総額(△)	138	248	1,265	75

与信費用比率・上期実績及び通期計画

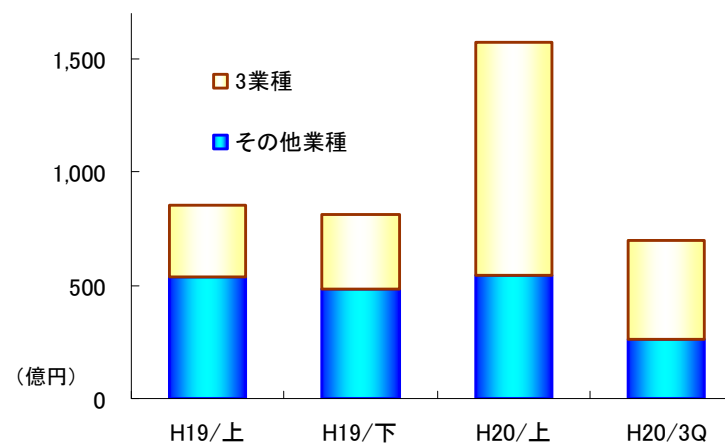


個別貸倒等新規発生の増加は特定業種・大口先が主

◆ (G合算) 期初与信残高別(個別貸倒引当金等)発生状況



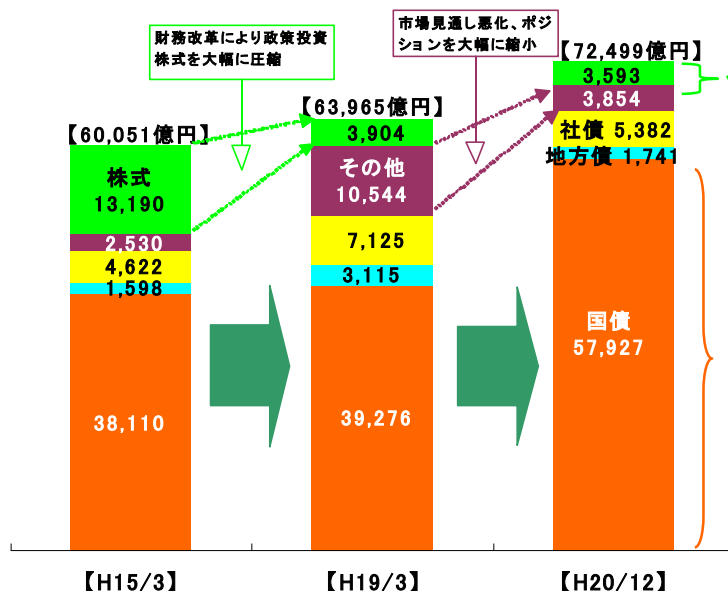
◆ (G合算) 業種別新規(個別貸倒引当金等)発生状況



財務健全性の維持・向上(有価証券の状況)

ダウンサイドリスクの少ない有価証券ポートフォリオ

◆ 残高推移【その他有価証券で時価のあるもの】(取得原価)



【政策投資ポートフォリオ】

■ 株式：評価差額+624億円

- 政策投資株式残高(取得原価)は、3,593億円まで圧縮
- H20/12期の上場株式の減損ヒットは、累計で195億円

【純投資ポートフォリオ】

■ 国債：評価差額△422億円：

- デュレーション 1.8年、BPV12.6億円
- 変動利付国債は、従前通り、市場価格で評価
 - 変動利付国債 7,190億円、評価差額 △303億円

(参考)社内管理ベースの理論価格で試算
した場合の変動利付国債の評価差額：+34億円

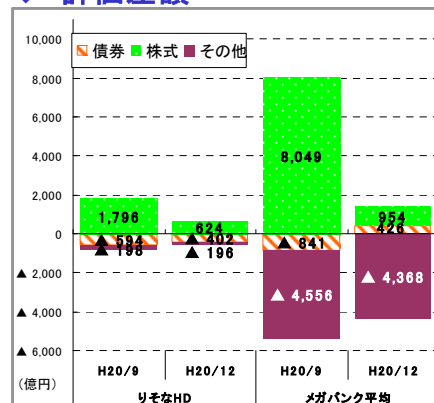
■ その他：評価差額△196億円

- 米国サブプライム関連資産へのエクスポージャーなし
- 証券化商品の保有状況

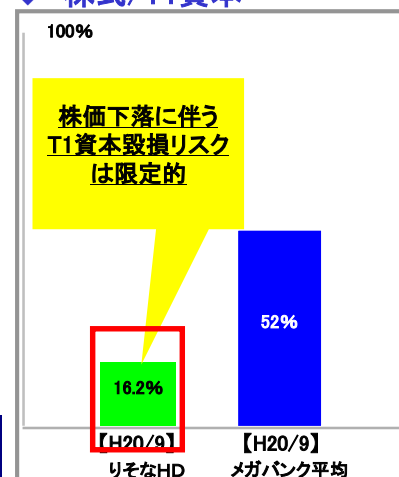
(億円)	
証券化商品(全て国内)	2,675
住宅ローン	2,276
商業用不動産	177
その他	221

※証券化商品は全て国内組成、約8割が住宅ローンを裏付資産とするもの。

◆ 評価差額



◆ 株式/T1資本

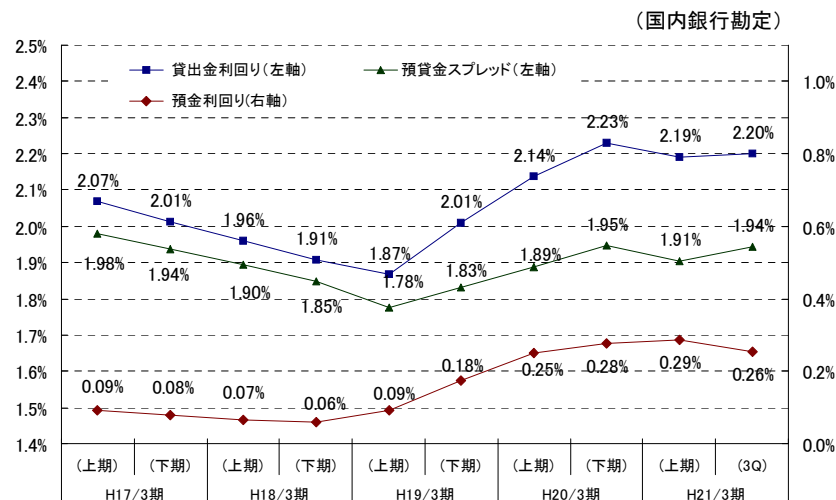


※変動利付国債の計算方法(2008年12月)：
りそなHD りそなHD
メガバンク りそなHD

：市場価格
：合理的に算定された価額

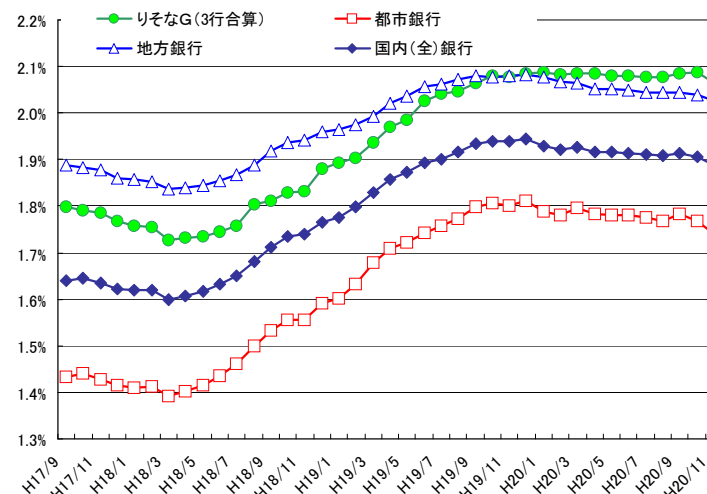
主要ビジネスの状況 (1): 貸出金のトレンド(G合算)

預貸金利回り・スプレッドのトレンド



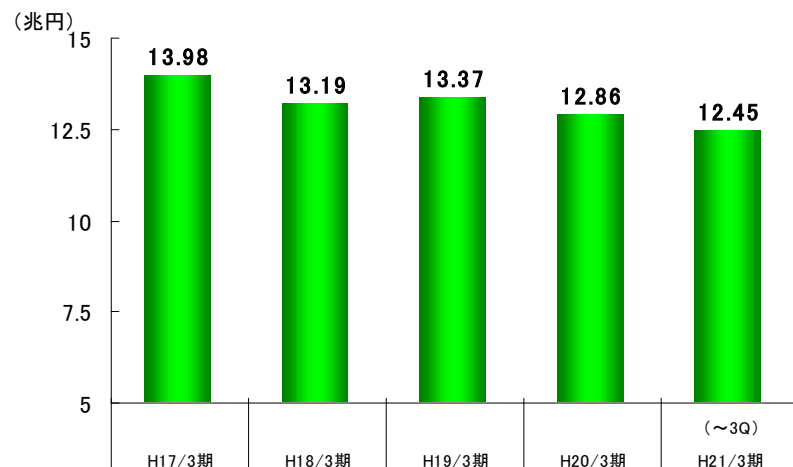
※半期毎の平均利回り

貸出金利は地銀をキャッチアップする水準に

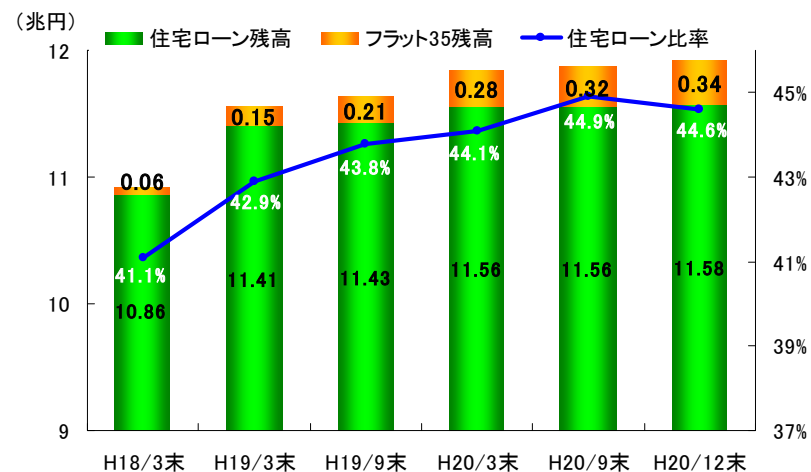


※ 日銀統計「貸出約定平均金利・ストック」
りそなGは日銀報告のRB、SR、KOの計数を加重平均

法人向貸出(一般貸出金)平残トレンド

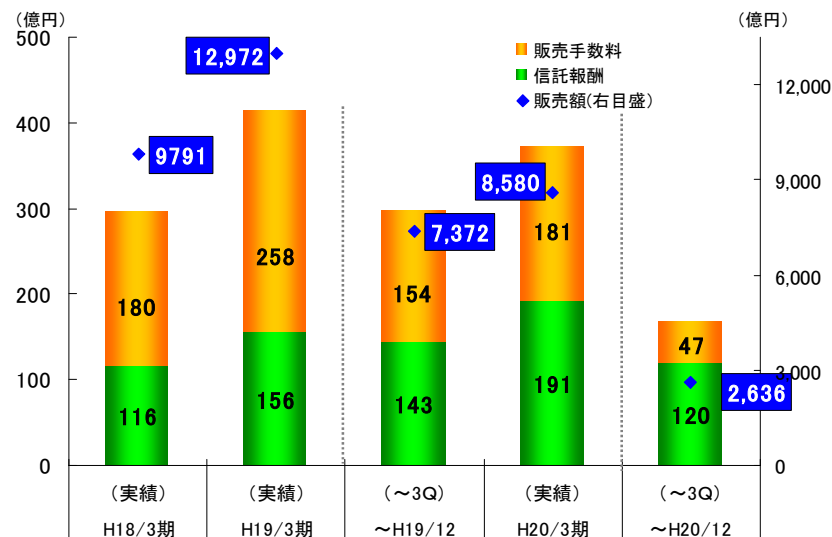


住宅ローン残高推移(末残)

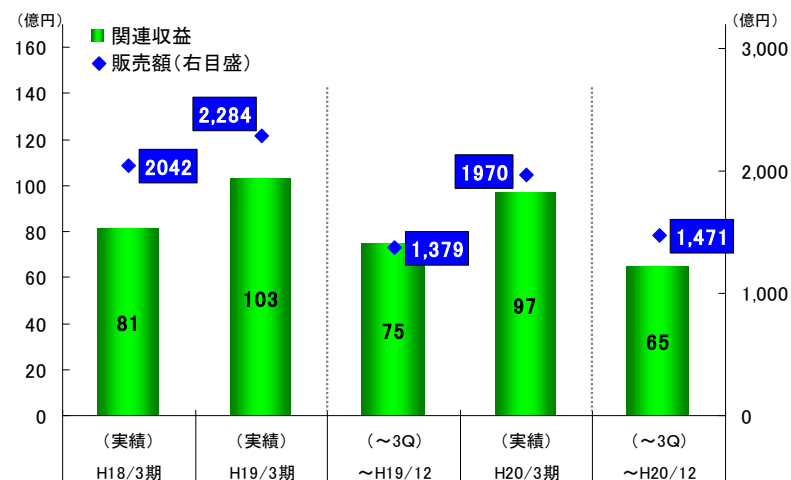


主要ビジネスの状況 (2): フィービジネス

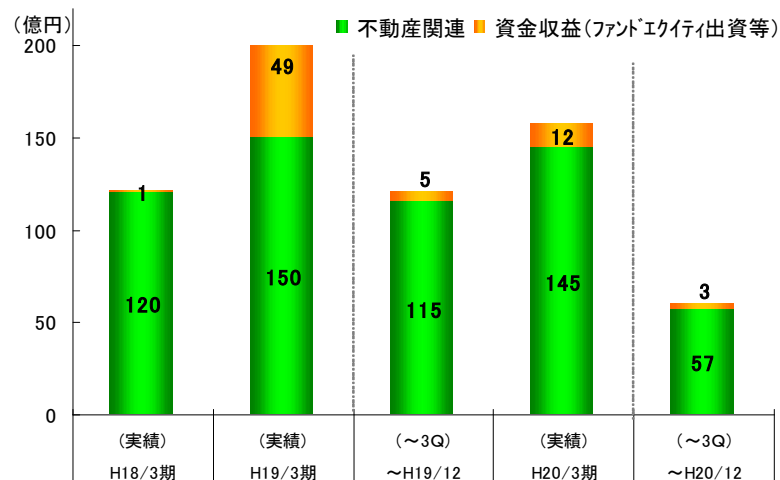
投信販売・収益実績の推移(G合算)



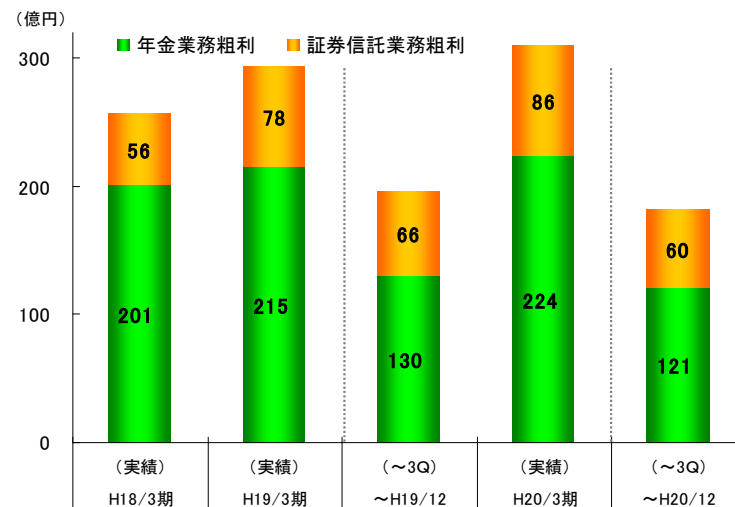
年金保険販売・収益実績の推移(G合算)



不動産業務収益の推移 (RB)



年金・証券信託業務の粗利益推移 (RT)



自己資本比率(HD連結)

■ HD連結自己資本比率 20年3月末 14.28% ⇒ 20年9月末 14.84% (+0.56%)

自己資本の状況

自己資本比率(F-IRB基準)の変動

(単位: 億円、%)

	20/3末	20/9末	増減
自己資本比率	14.28	14.84	+0.56
Tier I 比率	10.33	10.92	+0.59

自己資本額	31,158	31,885	+727
Tier I	22,533	23,467	+934
うち資本金・資本剰余金	10,009	10,009	△0
うち利益剰余金 (社外流出予定額を含む)	11,463	12,492	+1,029
うち海外特別目的会社の発行する優先出資証券	1,151	1,191	+39
Tier II	9,104	8,797	△306
うち有価証券の含み益の45%相当額	第二基準のため、算入しておりません		
うち土地再評価差額金の45%相当額	456	331	△125
適格引当金>EL	534	525	△8
劣後債務	7,775	7,605	△169
控除項目	△478	△379	+99
リスク・アセット	218,093	214,790	△3,302
信用リスク	204,012	200,746	△3,266
オペレーショナル・リスク	14,080	14,044	△36

主な変動要因 (20/3末比)

【分子】 +727億円 (+0.34%)

- Tier I 利益剰余金等の増加 +1,029億円
- 自己株式取得 △109億円
- Tier II 土地再評価差額金減少 △125億円
- 劣後債務 △169億円
- 控除項目 自己資本控除となる証券化
エクスポージャーの減少 95億円

【分母】 △3,302億円 (+0.22%)

- 信用リスク・アセットの減少 △3,266億円
- ～主に貸出金の減少による

<参考情報>

- 連結自己資本比率(第一基準) : 15.14%
- Tier I 比率(第一基準) : 10.81%
- 「その他有価証券」の評価損益 : +1,004億円
- 繰延税金資産の純額/ T1 資本 : 14.62%

H21年3月期 通期の業績予想(H20/11 公表予想)

(単位:億円)

	HD《連結》			
	(中間期実績)	[通期予想]	期初予想比	前年実績比
連結経常収益	5,145	10,000	-500	-1144
連結経常利益	370	1,500	-1200	-837
連結当期(中間)純利益	863	1,600	-900	-1428

(単位:億円)	HD《単体》			
	(中間期実績)	[通期予想]	期初予想比	前年実績比
営業収益	523	1,800	0	-4204
営業利益	481	1,700	0	-4199
経常利益	495	1,700	0	-4202
当期(中間)純利益	581	1,900	0	-4346

21年3月期末普通配当予想	1,000円
21年3月期末優先配当予想	所定の配当

	銀行合算【概数】			りそな		埼玉りそな		近畿大阪		りそな信託	
	[通期予想]	期初予想比	前年実績比	[通期予想]	前年実績比	[通期予想]	前年実績比	[通期予想]	前年実績比	[通期予想]	前年実績比
業務粗利益	6,840	-370	-160	4,300	-143	1,590	10	655	-11	295	-15
経費(△)	3,690	-140	69	2,330	-3	765	38	470	29	130	12
実勢業務純益	3,150	-230	-228	1,970	-138	825	-27	185	-40	165	-26
経常利益	1,460	-1160	-665	700	-507	560	-108	35	-25	165	-24
税引“前”当期純利益	2,730	-1110	-291	1,960	-86	560	-130	40	-54	165	-24
税引後当期純利益	1,590	-740	-1011								

(平成17年度より連結納税制度を採用しております)

株式関係損益	40	40	498	30	476	—	3	10	18	—	—
与信費用総額(△)	1,520	920	1133	1,200	988	230	111	90	35	—	—

りそなグループの概要

直近業績のアップデート

公的資金返済に向けた道筋

新しい経営健全化計画の概要

【ご参考資料】

公的資金の返済アプローチ

以下のアプローチにより早期返済を目指す

■「公的資金返済に向けた基本方針」(H18年5月公表)

- 返済原資を可能な限り早期に確保すること
- 適切な自己資本比率を維持すること
- 普通株式の希薄化を最大限回避すること

■ 残存する公的資金の明細

(単位: 億円)	発行	一斉転換 (初回コール)	金額 H15/9末 (1)	金額 H20/12末 (2)	返済額 (2) - (1)
公的資金合計			31,280	23,055	▲ 8,224
優先株式			25,315	19,988	▲ 5,327
早期健全化法			8,680	3,352	▲ 5,327
乙種	H11/03	H21/04	4,080	1,633	▲ 2,446
丙種	H13/04	H27/04	600	600	-
戊種	H11/03	H21/12	3,000	119	▲ 2,880
己種	H11/03	H26/12	1,000	1,000	-
預金保険法			16,635	16,635	-
第1種	H15/07	定めなし	5,500	5,500	-
第2種	H15/07	定めなし	5,635	5,635	-
第3種	H15/07	定めなし	5,500	5,500	-
劣後ローン			3,000	450	▲ 2,550
普通株式	H15/07	定めなし	2,964	2,616	▲ 347

優先株式

- 基本アプローチは利益剰余金と新規優先株式の資金を活用した買入消却
- 早期健全化法優先株式の希薄化リスクに対する備えは24頁を参照

劣後ローン

- コール期日(H21年3月末)までに全額返済する方針

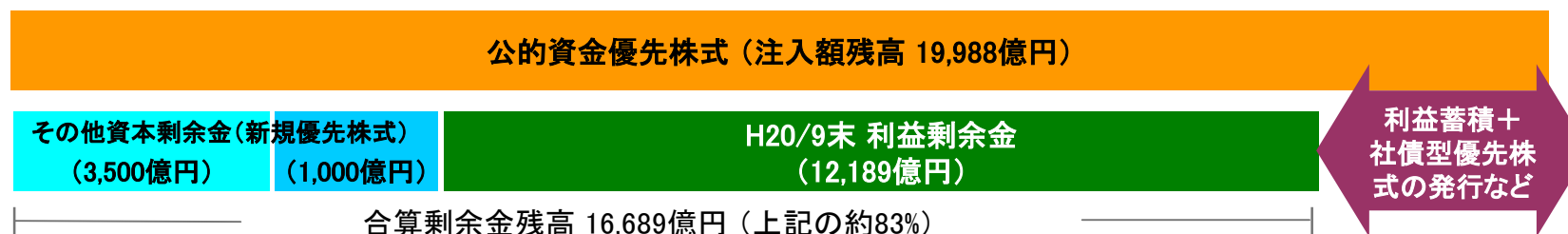
普通株式

- 市場環境を見極めつつ、売出し、売出し以外の方法による返済について関係当局との協議を進め、可能な限り早期に返済を実現する方針

H20年度における進捗

返済原資の蓄積状況

- H20/9末時点で1兆6,689億円の返済原資を確保



公的資金普通株式の返済

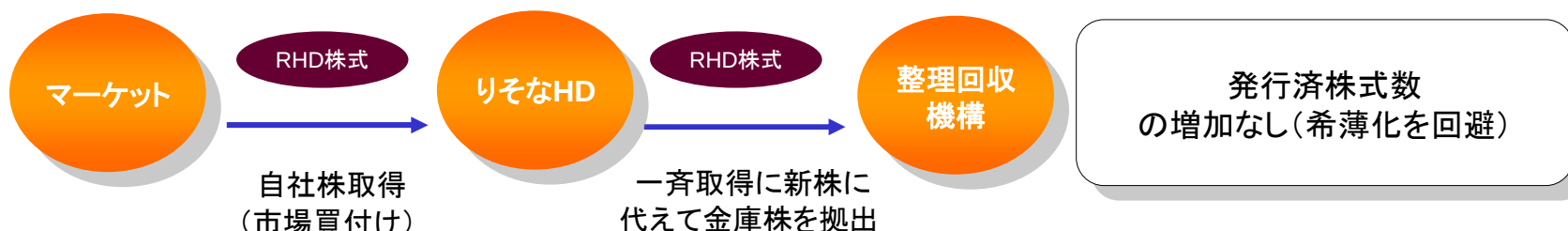
- H20.6.19 預金保険機構が保有する当社株式の一部を第一生命へ売却。
 - 返済額（注入額ベース）は144億円
 - 売却株式の時価総額は約500億円
- H20.12.19 預金保険機構が保有する当社株式の一部をクレディ・アグリコルへ売却。
 - 返済額（注入額ベース）は175億円
 - 売却株式の時価総額は約500億円

早期健全化法優先株式に係る潜在株式への対応

以下方策により、早期健全化法優先株式に係る希薄化リスクを回避する方針

- 早期健全化法優先株式については、優先株式のまま買入消却により返済するという基本方針は不変
- 一方、一斉取得(強制転換)に伴う希薄化リスクに対する備えとして、以下の自社株取得を公表（H20.9.8）

取得する普通株式の総数	普通株式の取得価額の総額	取得する期間
66,000,000株(上限)	1,100億円(上限)	平成20年9月9日～21年3月31日
✓ 丙種、戊種、己種優先株式の最大潜在株式数をベースに決定 ✓ 発行済普通株式数に対し5.79% (DIC保有分を除いた場合は10.9%)	✓ 左記の最大潜在株式数の全てを丙種優先株式に適用される下限引換価格で取得することを前提に算出	✓ 現在実施中



- H21年1月22日までの取得状況は以下の通り

- 取得した株式の総数 42,761,200株
- 株式の取得価額の総額 53,447,407,100 円

- 以上の方策にも関わらず、早期健全化法優先株式について、一斉転換により普通株式が交付される場合には、希薄化を回避することを目的として普通株式を取得することも検討

りそなグループの概要

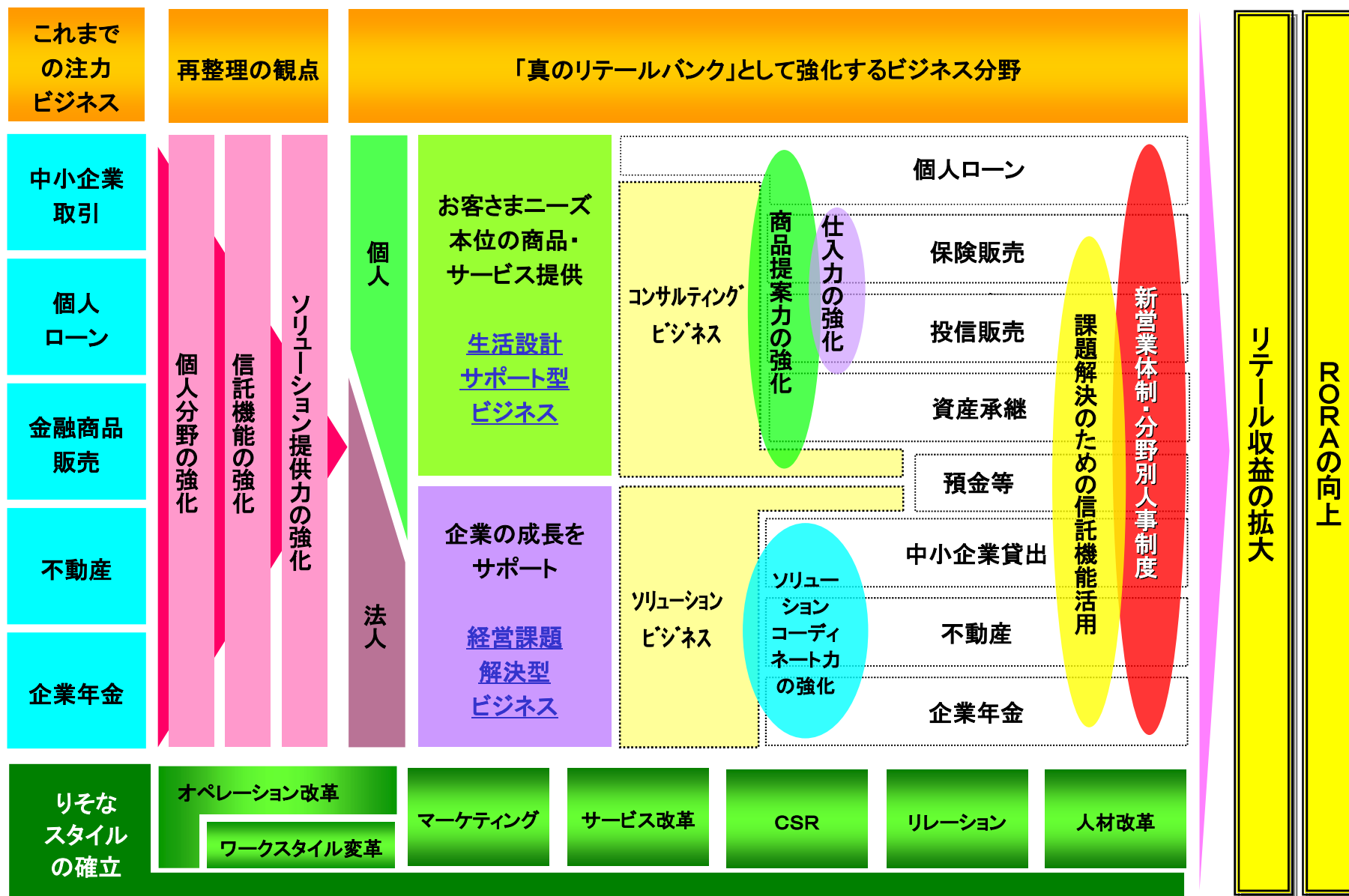
直近業績のアップデート

公的資金返済に向けた道筋

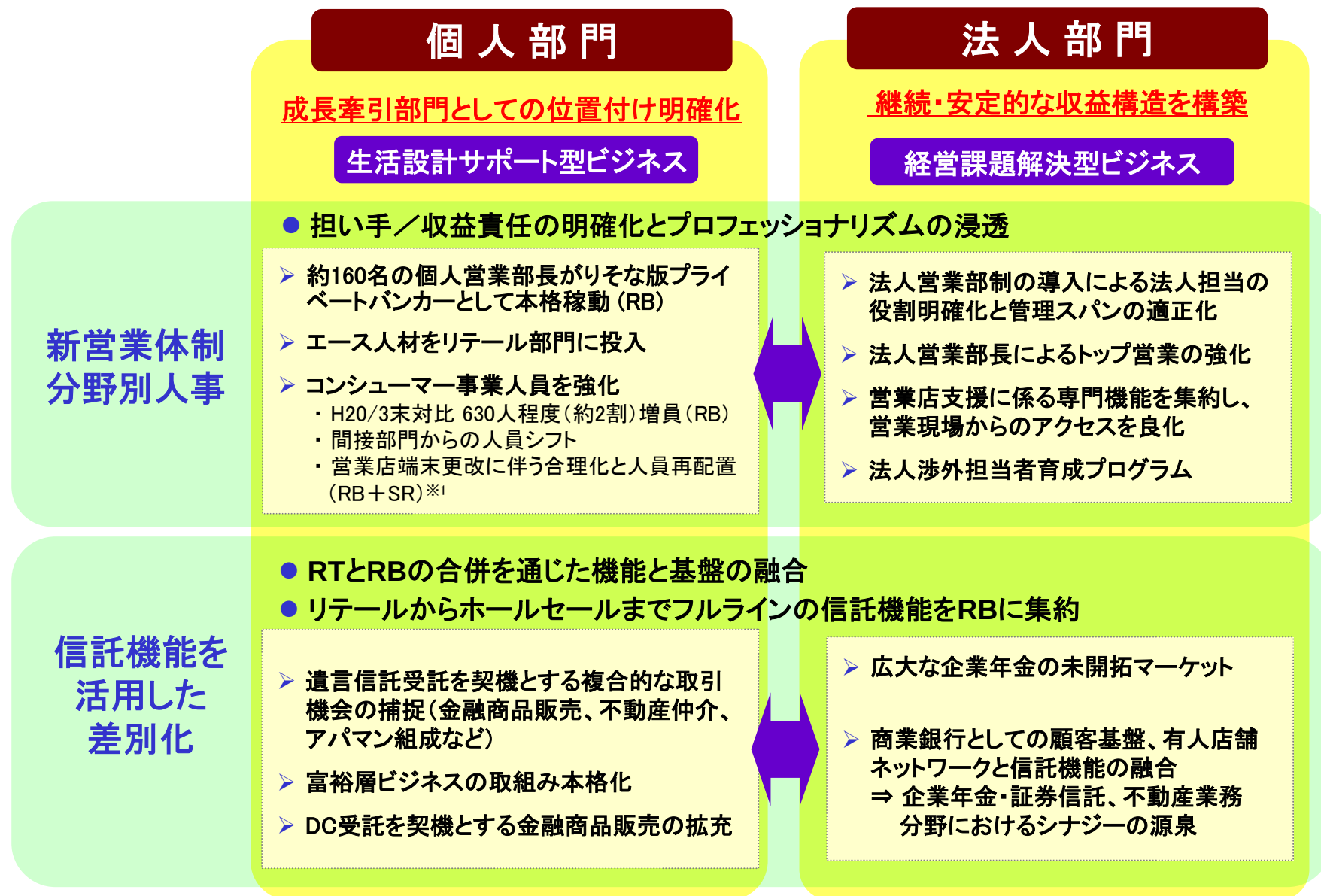
新しい経営健全化計画の概要

【ご参考資料】

新経営健全化計画の考え方



個人・法人部門のミッション再定義と信託シナジーの創出



※1. 個人部門を強化するため、RB及びSRIにおいて営業店端末の更改を計画 (150～200億円規模の投資規模を想定)

新計画期間における展望: 主要計数・経営指標の見通し

(GR銀行合算ベース)		H20/3期 (実績)	H21/3期 (計画)	H24/3期 (計画)	
収益力	実勢業務純益	3,378億円	3,150億円	3,830億円	● 実勢業務純益は22%増強し、3,830億円の達成を目指す ● 税引前利益は24%増強し、3,380億円の達成を目指す ● RORA(税引前利益)は0.2%の向上となる1.45%を展望
	実勢業純ROA	0.85%	0.82%	0.96%	
	税引前利益	3,021億円	2,730億円	3,380億円	
	RORA(税引前利益)	1.33%	1.25%	1.45%	
健全性	不良債権比率	2.19%	2.52%	2.2%程度	● 与信費用比率は足もとで60bps程度まで上昇するものの、計画期間後半にかけて再度巡航水準へ
	与信費用比率	14bps	57bps	22bps	
	経費率(OHR)	51.73%	53.94%	49.60%	
生産性	PH業務粗利益	47.7百万円	46.4百万円	51.7百万円	● 経費率は50%程度を目安にコントロール ● 正規従業員数は14,700人水準で横這いを見込む
	従業員数	14,675	14,750	14,700	
	合算剰余金	11,659億円	13,147億円	17,635億円	
剰余金					● 合算剰余金には、HDで既に確保済のその他資本剰余金4,499億円含まず

新計画期間における展望: 重点ビジネス

(GR銀行合算ベース)		H20/3期 (実績)	H21/3期 (計画)	H24/3期 (計画)	
個人ビジネス	遺言信託 受託先数	10,331件	10,830件	12,980件	● 遺言信託を軸にさまざまな取引機会を捕捉 ● 新営業体制による営業力強化 ● 競争力ある商品・サービスラインナップの充実 ● 良質な潜在マーケット ・団塊マネーの捕捉 ・団塊ジュニア世代の住宅取得ニーズ 等 ● エンドユーザー向け対応力強化 ⇒ クロスセル推進
	投資信託 関連収益	372億円	282億円	423億円	
	個人年金保険 関連収益	97億円	161億円	222億円	
	住宅ローン残高	11.5兆円	11.6兆円	12.3兆円	
	消費性ローン 重点商品残高	555億円	710億円	1,180億円	
法人ビジネス	中小企業 貸出残高	10.2兆円	10.0兆円	10.5兆円	● ソリューションコーディネート力の強化 ● 新営業体制による営業力強化 ● 商業銀行として不動産業務を兼営するアドバンテージ ● 適格年金制度の移行対応 ● グループシナジーの更なる追求
	不動産 部門収益	157億円	140億円	217億円	
	年金業務 粗利益	224億円	207億円	221億円	
	証券信託業務 粗利益	86億円	88億円	114億円	

りそな信託銀行(RT)とりそな銀行(RB)の合併について

平成20年12月19日、合併契約書締結(効力発生日 平成21年4月1日)

- 存続会社はRB
- 合併効果を早期に実現するため「合併推進委員会」を立上げ
- 期待される合併効果

1. 信託機能の強化に基づく営業力及びサービス組成力の強化

● 営業力の強化

- RB営業店の年金推進マインド強化
- バランスシート情報を活用した退職給付ソリューションの提供
- 投信販売部門との連携強化による投信受託営業力の強化、等

● 顧客リレーション構築

- 企業年金等の信託ソリューション提供を契機とする企業ならびに経営層との関係強化と取引深耕

● 資産運用機能の活用

- グループが販売する公募投信への投資助言機会の拡大
- 資金運用ニーズの高い顧客に対する資産運用機能の提供、等

+

2. 合併による経営効率化

- 重複する間接部門の合理化(本部機能を中心に30～40名)
- りそなGR内の法人格減少による運営の効率化

りそなグループの概要

直近業績のアップデート

公的資金返済に向けた道筋

新しい経営健全化計画の概要

【ご参考資料】

りそなグループの財務・その他の詳細データ

参考資料

H20年9月期中間決算の総括

HD連結中間純利益は863億円を計上

- 前年同期比△338億円(△28.1%)、予想比△637億円(△42.4%)の減益
 - 東京本社ビル売却益:1,044億円を計上
 - 与信費用が前年同期比+1,052億円、予想比(銀行合算)+1,045億円増加

トップラインは前年同期水準を確保

- HD連結粗利益:3,748億円 ⇔ 前年同期比△28億円(△0.7%)
 - 預貸金利益:残高要因により減益乍ら、利回り差:1.9%は計画水準を維持
 - 役務手数料:保険販売は増収乍ら、投資信託販売、不動産仲介等が減収
 - 債券関係損益:前年同期の売却損に対し反動増(+148億円)
- 実勢業務純益(銀行合算):前年同期比△17億円(△1.0%)、予想比△18億円(△1.0%)
 - 予想比では粗利益減益(△127億円)を経費抑制(△110億円)でカバー

財務基盤の健全性・適切性は堅持

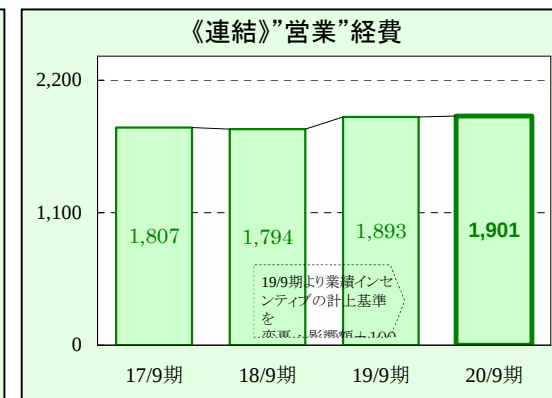
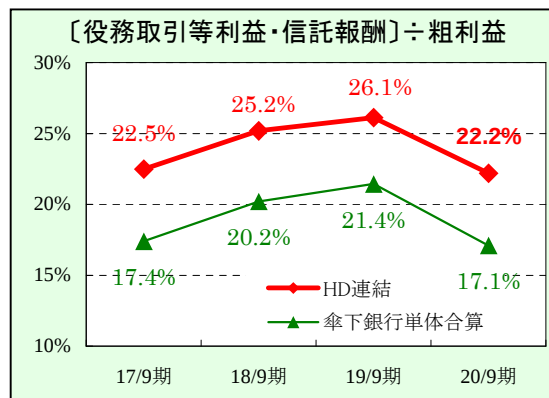
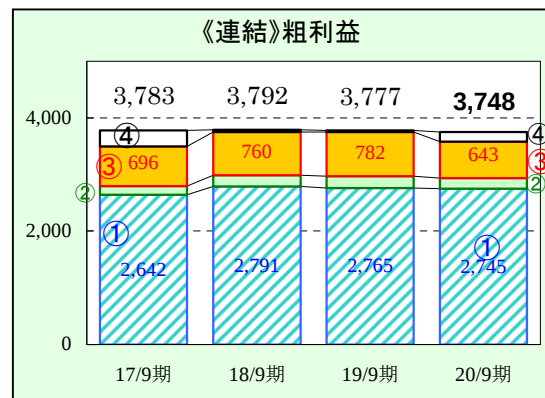
- 与信費用:3業種、一部特定先向け与信に係る償却・引当が増加
 - 早期の対応により、追加費用の発生等、将来リスクを低減
- H20年9月末その他有価証券評価差額(銀行合算):+1,002億円
- H20年9月末HD連結自己資本比率:14.84%、Tier1比率:10.92%

公的資金返済に向けた取組みを継続

- 公的資金普通株式の一部が返済 ⇒ 返済額:144億円
- 自己株式の取得は来年3月末の期日まで粛々と実施予定

H20年9月中間期の損益概況等

(単位:億円)	HD《連結》		連単差 (A)－(B)	傘下銀行 単体合算		うち				連単差(A)－(B)の 内訳など 〔概数〕
	(A)	前年同期比		(B)	前年同期比	りそな 〈単体〉	埼玉りそな	近畿大阪 〈単体〉	りそな信託	
粗利益〔連結/業務〕	3,748	△28	+330	3,418	△8	2,169	796	304	146	
① 資金利益	2,745	△20	+81	2,664	△4	1,676	707	279	0	カード39他
うち預貸金利益				2,318	△28	1,487	582	248	△0	預貸金利益: 国内部門、銀行勘定、預金に 譲渡性預金を含む
② 信託報酬	188	△16	△0	188	△16	34	—	—	153	
③ 役務取引等利益	643	△138	+245	397	△132	280	85	40	△7	保証136、カード81、他
④ その他業務粗利益	171	+147	+3	168	+144	179	3	△14	—	
うち債券関係損益	9	+148	—	9	+148	41	△13	△18	—	
実勢業務純益				1,632	△17	1,021	433	89	87	(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)
“営業”経費(△)	1,901	+7	+147	1,753	+8	1,101	371	221	59	カード79、保証15、のれん償却36他
株式関係損益	△50	+39	△27	△23	+78	△29	△0	7	—	キャピタル△15他
与信費用総額(△)	1,334	+1,052	+69	1,265	+1,126	1,049	182	32	—	保証19、カード37、他
その他損益等	1,032	+1,018	+4	1,028	+983	1,073	1	△46	0	
税引“前”中間純利益	1,495	△30	+90	1,405	△82	1,062	243	12	87	
税金費用ほか(△)	631	+307	△61	693	+423	553	98	5	35	少数株主利益16、HD他税金費用△78
税引後中間純利益	863	△338	+151	711	△505	508	144	6	51	

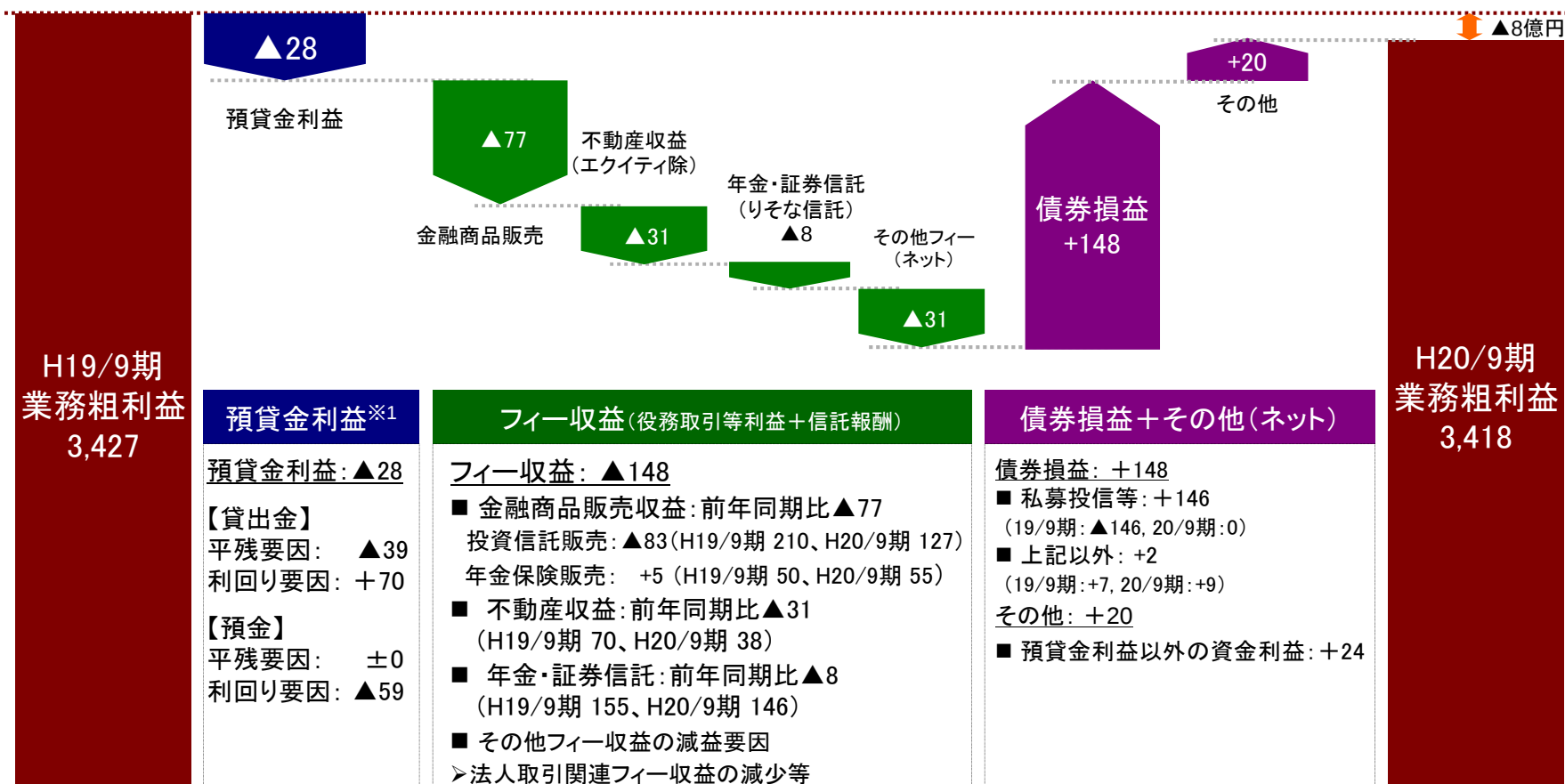


H20年9月中間期業務粗利益の増減分析(G合算)

H20/9期の業務粗利益は前年同期比ほぼフラット(▲8億円)

- 投資信託販売、不動産収益をはじめフィー収益が減速
- 一方、前年同期に売却損を計上した債券損益は反動増

(単位: 億円)
(利益にプラスの場合「+」、マイナスの場合「▲」)



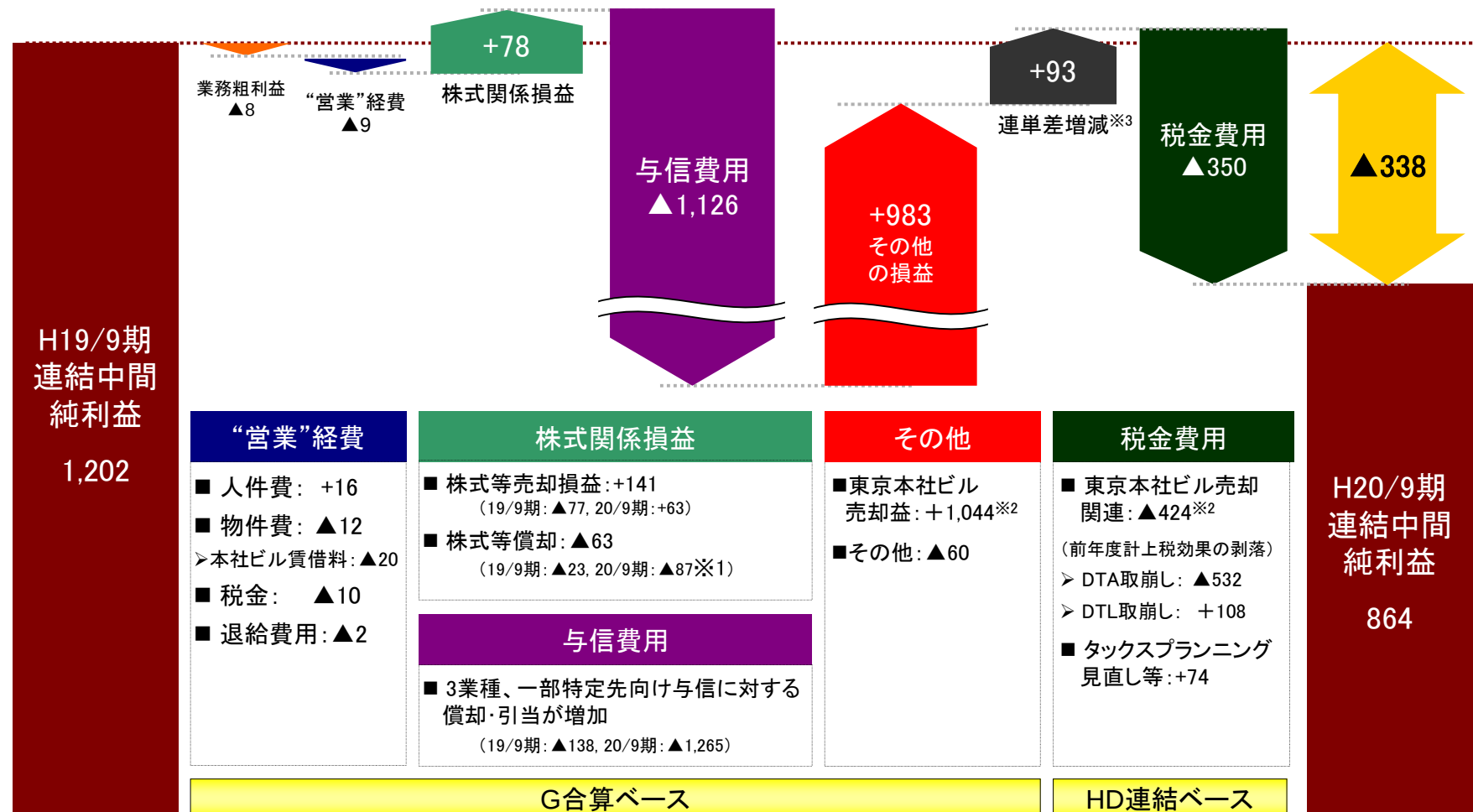
※1 国内業務部門(預金にはNCDを含む)

H20年9月中間期当期純利益の増減分析(G合算・連結)

H20/9期の連結当期純利益は前年同期比 338億円(▲28.1%)の減益

- 与信費用は3業種及び一部特定先要因のため前年同期比 1,126億円増加
- 東京本社ビル売却は、最終損益に 620億円寄与

(単位: 億円)
(利益にプラスの場合「+」、マイナスの場合「▲」)



※1 H20/9期実績における上場株式の減損は約30億円(他は非上場株式の減損等)

※2 本社ビル売却によるネット影響額は+620億円 ※3 子会社利益の増加など

H20年9月中間期 事業部門別管理会計の状況

グループの事業部門別管理会計の実施状況

■ 「RAROC」、「RVA」により、割当資本に対する収益性を管理

事業部門別管理会計 (単位：億円、%)		与信費用控除後業務純益 *1								経営管理指標					
		業務粗利益		経費		与信費用				OHR		実績RAROC		実績RVA *2	
			前年 対比		前年 対比		前年 対比		前年 対比		前年 実績		前年 実績		前年 対比
商業銀行部門		3,168	△260	1,700	+18	1,317	+1,036	151	△1,315	53.7%	49.1%	2.0%	17.3%	△ 348	△1,274
個人部門		1,756	+13	956	+33	106	△95	695	+75	54.4%	52.9%	27.1%	20.4%	523	+96
うちローン事業 *3		857	+41	232	+38	106	△86	519	+89	27.0%	23.7%	21.5%	16.4%	357	+93
法人部門		1,411	△272	744	△14	1,211	+1,131	△ 544	△1,389	52.7%	45.1%	△ 11.2%	15.5%	△ 871	△1,370
うち不動産事業		40	△34	20	△6	0	-	20	△28	49.5%	34.6%	43.3%	68.1%	17	△27
市場部門		278	+449	44	△13	0	△1	235	+463	15.7%	△ 33.1%	13.8%	△ 14.2%	121	+451
信託部門		148	△8	60	+3	0	-	87	△12	40.2%	36.5%	53.7%	66.0%	77	△13
傘下銀行合計 *4		3,556	+171	1,804	+8	1,312	+1,045	441	△878	50.7%	53.1%	3.8%	10.8%	△ 335	△872

*1 与信費用控除後業務純益＝業務粗利益－経費－与信費用

*2 RVAとは Resona Value Added（りそな企業価値）の略。社内配賦資本コスト控除後の純利益

*3 住宅ローン保証子会社の損益を含む

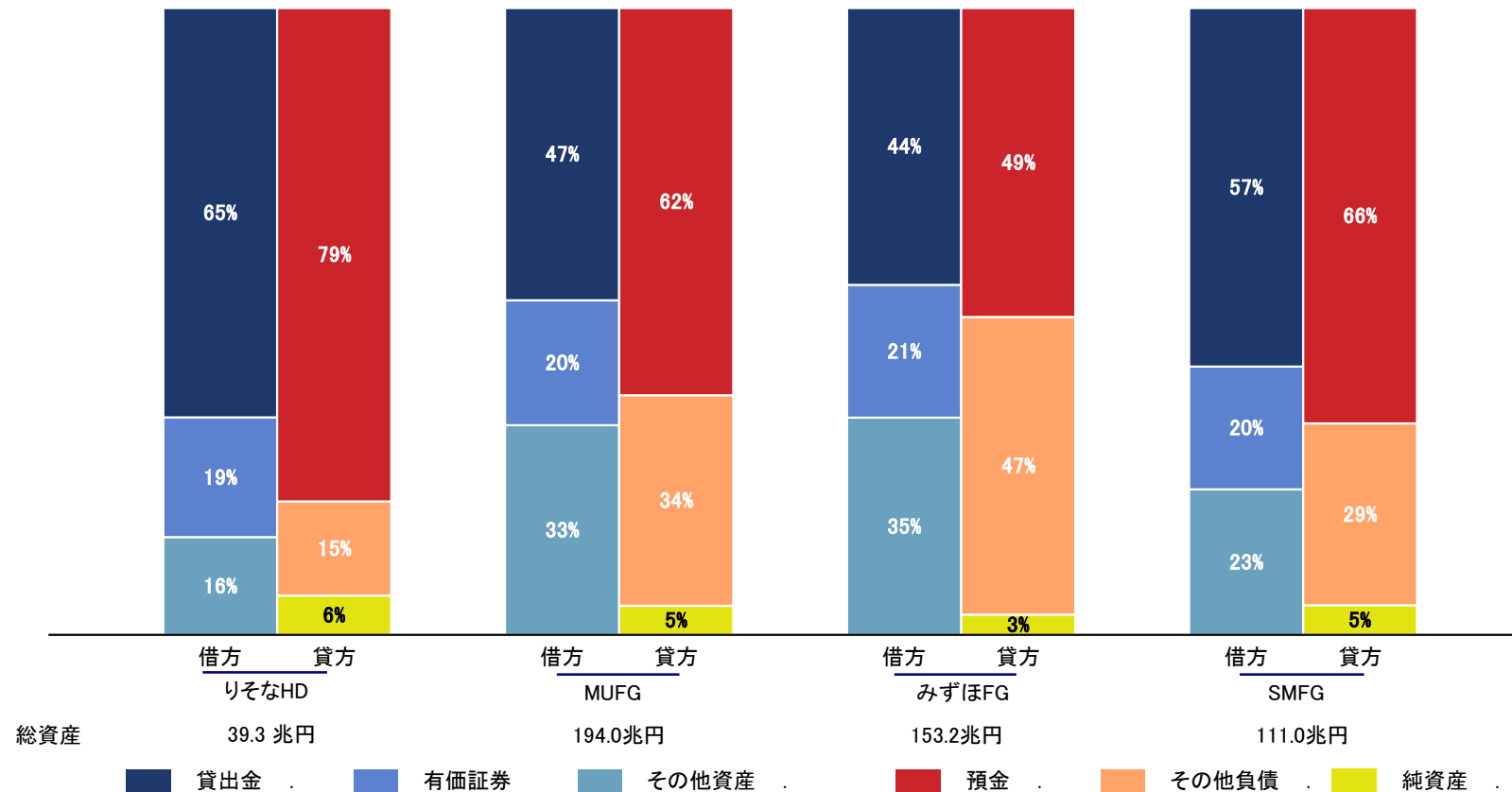
*4 傘下銀行4行＋住宅ローン保証子会社損益等

H20年9月中間期自己資本比率(HD、傘下銀行各社)

20年9月末〔速報値〕 国内基準 単位：億円（単位未満は切り捨てて表示）	りそなHD（連結）			りそな銀行（連結）		
	20年3月末	20年9月末		20年3月末	20年9月末	
	F-IRB 実績	F-IRB 実績	増減	F-IRB 実績	F-IRB 実績	増減
自己資本比率	14.28%	14.84%	+0.56%	9.81%	10.57%	+0.76%
Tier I 比率	10.33%	10.92%	+0.59%	5.86%	6.68%	+0.82%
Tier I	22,533	23,467	+934	9,275	10,309	+1,034
Tier II	9,104	8,797	△306	6,862	6,553	△308
控除項目（△）	478	379	△99	617	552	△64
BIS自己資本額	31,158	31,885	+727	15,520	16,310	+790
リスク・アセット額	218,093	214,792	△3,302	158,142	154,173	△3,968

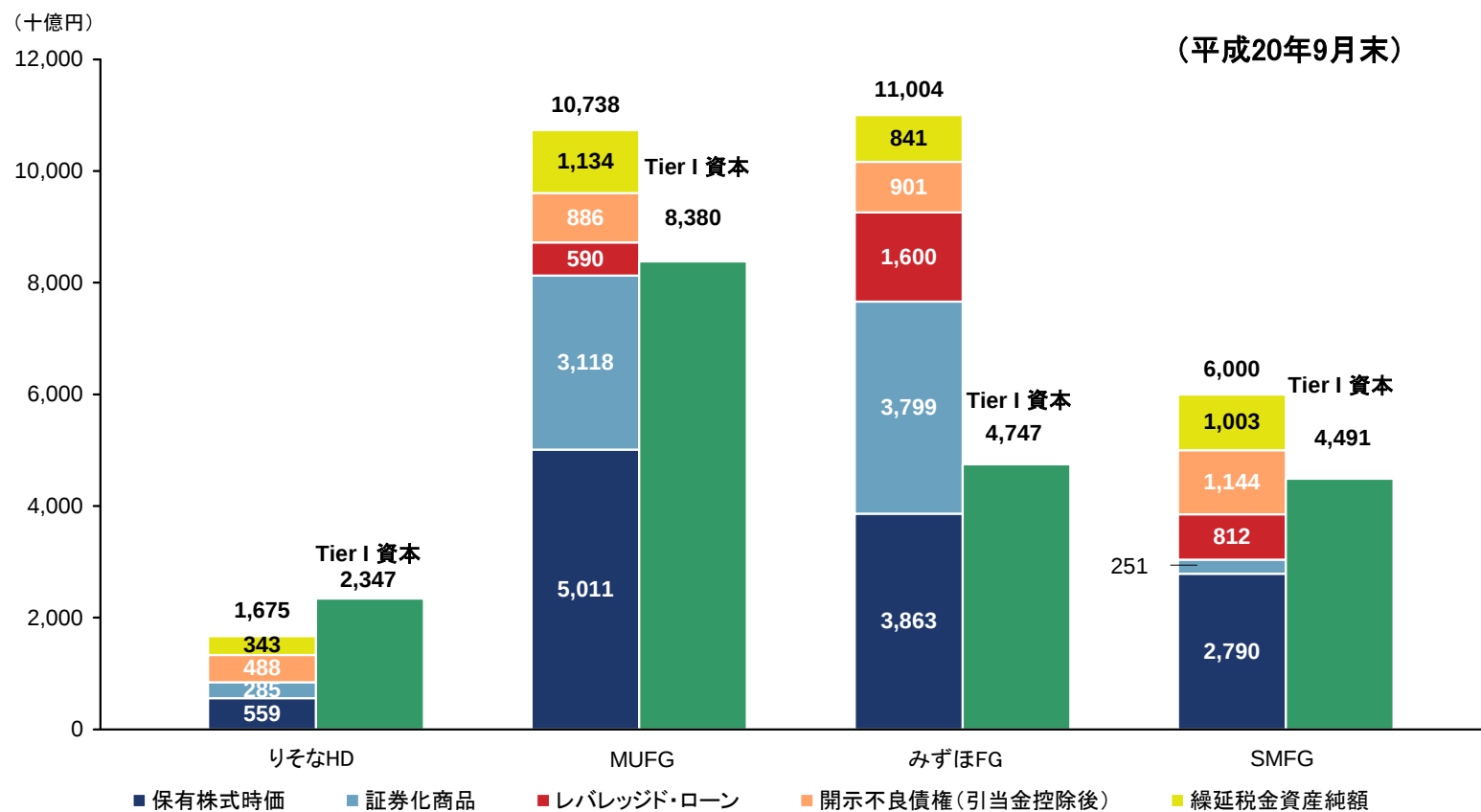
20年9月末〔速報値〕 国内基準 単位：億円（単位未満は切り捨てて表示）	埼玉りそな銀行（単体）			近畿大阪銀行（連結）			りそな信託銀行（単体）		
	20年3月末	20年9月末		20年3月末	20年9月末		20年3月末	20年9月末	
	F-IRB 実績	F-IRB 実績	増減	SA 実績	SA 実績	増減	SA 実績	SA 実績	増減
自己資本比率	10.10%	10.51%	+0.41%	9.46%	9.80%	+0.33%	41.78%	45.37%	+3.59%
Tier I 比率	5.76%	6.16%	+0.40%	5.48%	5.63%	+0.15%	41.78%	45.37%	+3.59%
Tier I	2,195	2,335	+140	1,065	1,035	△30	321	373	+51
Tier II	1,771	1,771	+1	771	764	△6	—	—	—
控除項目（△）	118	123	+5	—	—	—	—	—	—
BIS自己資本額	3,848	3,983	+135	1,836	1,800	△36	321	373	+51
リスク・アセット額	38,071	37,878	△193	19,407	18,369	△1,038	770	823	+53

バランスシート構造の比較(H20年9月末現在)



※ 各社ディスクロージャー資料

保有株式、証券化商品、レバレッジド・ローン、NPL、DTAの状況

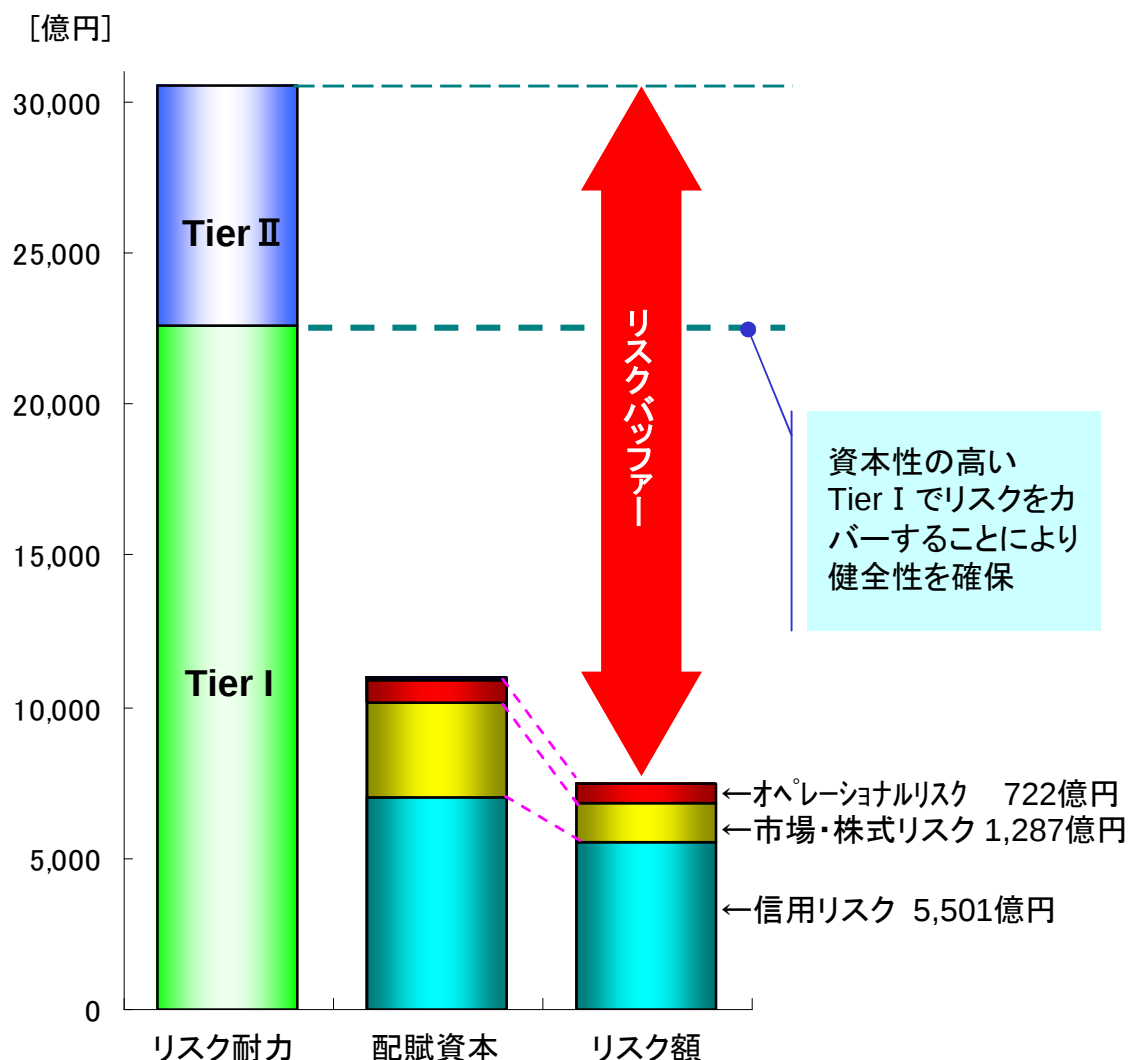


(出所) 各社開示資料

*1. りそなHDの保有する証券化商品は全て国内組成のものであり、海外証券化商品の保有はなし

自己資本対比リスク額の状況(H20年9月末)

- Tier I の範囲内で主要なリスク(信用・市場(含む投資株式)・オペレーショナルリスク)をコントロール
- ストレス状況下や計測困難なリスクへの備えとして、Tier I 余力・Tier II によるリスクバッファを確保



【統合的リスク管理】

自己資本比率管理とともに経営陣による自己資本充実度評価のツールとして活用

リスク額(VaR)計測の前提条件

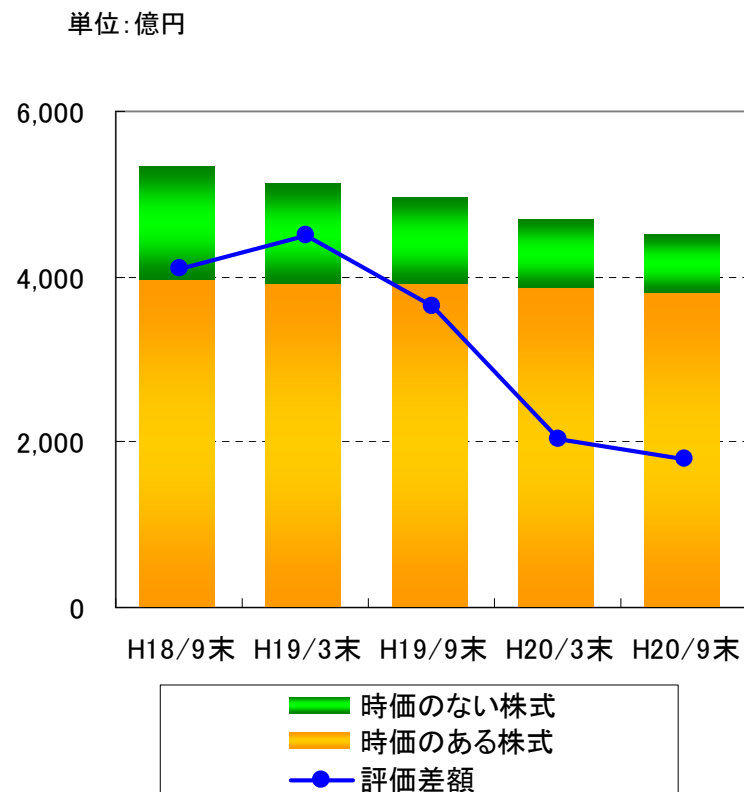
- 信頼区間: 99%
* 99.9%水準は、ストレス状況下におけるリスク額として補完的に活用
- 保有期間
信用リスク: 1年
市場・株式リスク: 資産内容に応じ1~6ヶ月
オペレーショナルリスク: 1年間

注)リスク耐力の Tier I・II は、社内管理上の調整後のもの。

保有有価証券の状況

- H20/9期末時点の時価のあるその他有価証券全体(連結ベース)の評価差額は、1,004億円の含み益

株式残高の推移(その他有価証券、HD連結ベース)



- ✓ 株式売切り簿価
H20/9期(実績): 27億円(合算ベース)

債券残高の推移

【有価証券の残高(傘下銀行合算)】 (億円)

	1年以下	1年超 5年以下	5年超 10年以下	10年超	期間の定め のないもの	合計
国債	31,163	8,412	5,910	4,996	—	50,482
地方債	387	1,251	2,327	—	—	3,966
社債	4,164	5,903	125	380	—	10,572
株式	—	—	—	—	6,399	6,399
その他の有価証券	168	695	790	230	1,507	3,389
外国証券	10	513	138	230	695	1,586
うち外国債券	—	513	138	230	—	881
外国株式	—	—	—	—	85	85
その他の証券	158	182	651	—	812	1,804
合計	35,882	16,261	9,152	5,606	7,906	74,807

【保有債券等含み損益(連結ベース)】 (億円)

	H18/3末	H18/9末	H19/3末	H19/9末	H20/3末	H20/9末
国債	▲ 640	▲ 329	▲ 329	▲ 314	▲ 327	▲ 575
その他※	470	▲ 144	165	110	58	▲ 186
合計	▲ 170	▲ 473	▲ 164	▲ 204	▲ 269	▲ 761

※その他には地方債、社債、外国証券等を含む

10年国債金利	1.765%	1.665%	1.650%	1.675%	1.275%	1.460%
---------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

【国内債券デュレーション(バンキング勘定)】 (年)

	H18/3末	H18/9末	H19/3末	H19/9末	H20/3末	H20/9末
グループ	2.4	2.1	1.9	1.7	1.7	1.6
りそな銀行	2.3	2.0	1.8	1.6	1.6	1.5

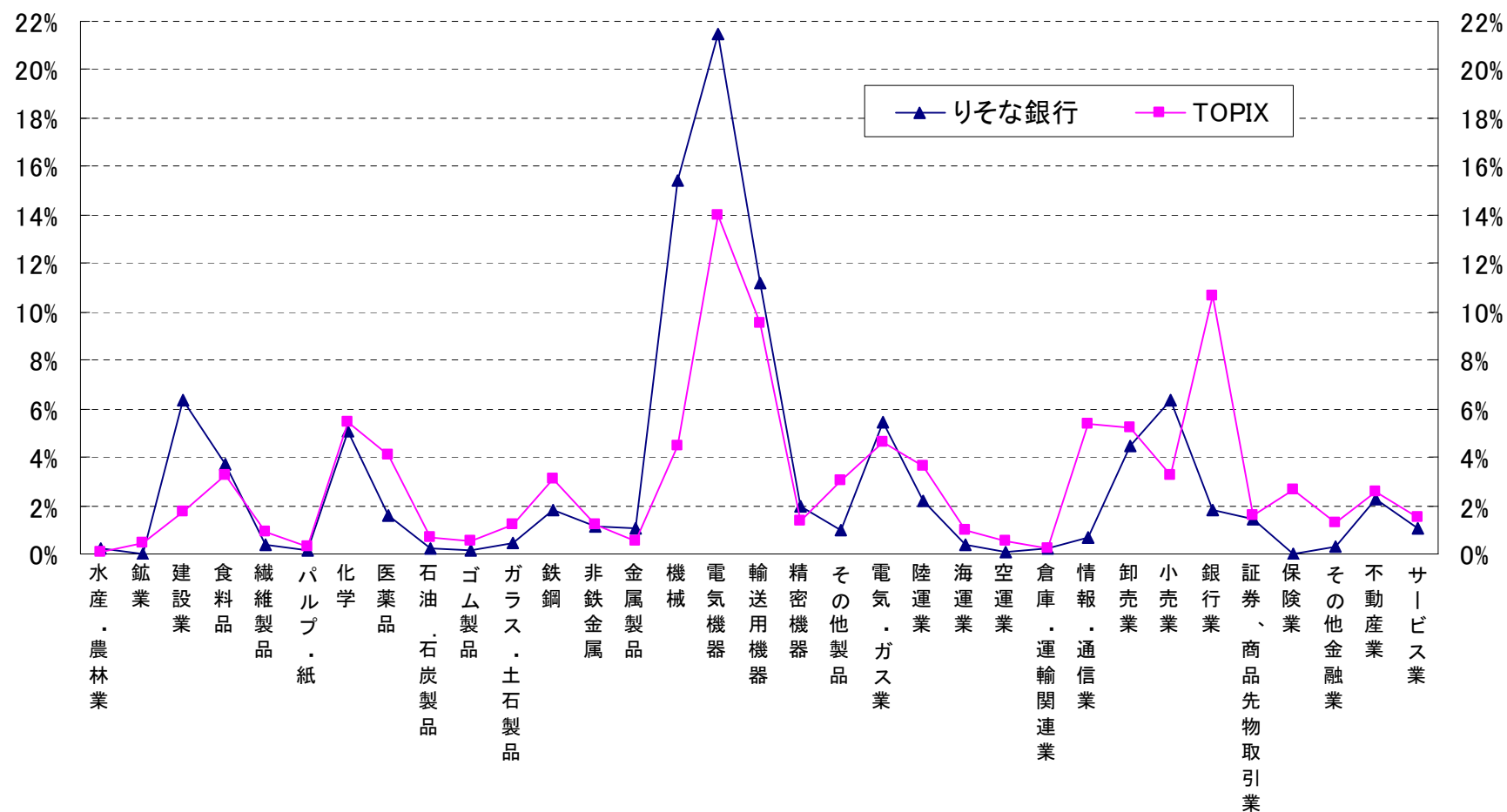
【金利感応度(BPV、国内債券)】 (億円)

	H18/3末	H18/9末	H19/3末	H19/9末	H20/3末	H20/9末
グループ	▲ 13.0	▲ 9.9	▲ 9.9	▲ 9.5	▲ 9.0	▲ 9.7
りそな銀行	▲ 7.7	▲ 6.1	▲ 5.9	▲ 5.4	▲ 4.8	▲ 4.7

【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】 (円)

	H18/3末	H18/9末	H19/3末	H19/9末	H20/3末	H20/9末
グループ	6,000	6,600	7,000	7,000	7,500	7,500

保有株式 業種別ポートフォリオ(H20年9月末 RB)



円貨預貸金マチュリティー・ラダーの状況(RB)

貸出金

【20年3月末】

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	4.1%	4.0%	7.2%	8.0%	23.3%
プライム系ほか変動	41.2%	0.8%	0.0%	0.0%	42.0%
市場金利連動型	26.3%	2.1%	3.3%	2.9%	34.7%
計	71.6%	6.9%	10.6%	10.9%	100.0%

1年以内貸出金 78.5%

【20年9月末】

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	4.3%	3.0%	6.0%	8.6%	21.9%
プライム系ほか変動	42.9%	0.1%	0.0%	0.0%	43.0%
市場金利連動型	26.1%	2.6%	3.5%	2.9%	35.1%
計	73.4%	5.8%	9.4%	11.5%	100.0%

1年以内貸出金 79.1%

(上期変化)

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	0.2%	-1.0%	-1.2%	0.6%	-1.4%
プライム系ほか変動	1.7%	-0.6%	0.0%	0.0%	1.0%
市場金利連動型	-0.2%	0.5%	0.1%	0.0%	0.4%
計	1.7%	-1.1%	-1.1%	0.5%	0.0%

1年以内貸出金 0.6%

預金

【20年3月末】

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
流動性預金	43.8%	2.1%	8.2%	7.9%	61.9%
定期性預金	19.3%	9.7%	6.1%	2.9%	38.1%
計	63.1%	11.8%	14.3%	10.8%	100.0%

【20年9月末】

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
流動性預金	42.0%	2.1%	8.4%	8.0%	60.5%
定期性預金	18.6%	11.7%	6.1%	3.1%	39.5%
計	60.6%	13.8%	14.5%	11.1%	100.0%

(上期変化)

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
流動性預金	-1.8%	0.0%	0.2%	0.2%	-1.4%
定期性預金	-0.7%	1.9%	0.0%	0.2%	1.4%
計	-2.5%	2.0%	0.2%	0.3%	0.0%

残存期間別のスワップポジション(RB)

■ 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

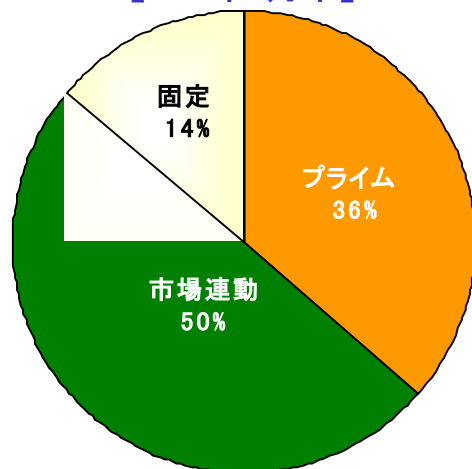
	H20/9末				H20/3末			
	1年以内	1～5年	5年超	計	1年以内	1～5年	5年超	計
スワップ固定受・変動払	900	4,740	10,012	15,652	3,720	7,140	12,572	23,432
スワップ変動受・固定払	800	2,000	5,900	8,700	750	1,600	1,000	3,350
ネット受取固定	100	2,740	4,112	6,952	2,970	5,540	11,572	20,082

法人・個人別の貸出金構成(RB)

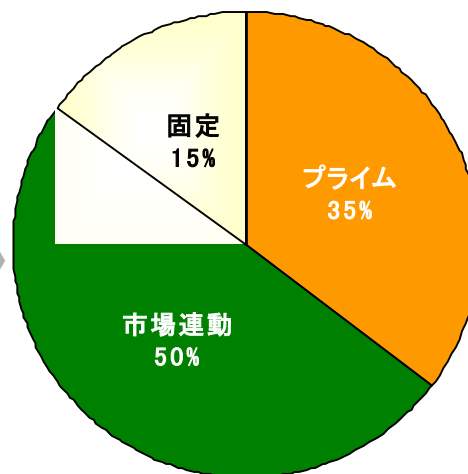
法人向け貸出金

市場連動貸出(法人)・・・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。

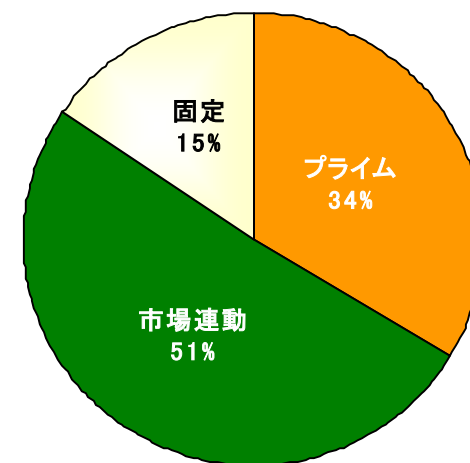
【H19年9月末】



【H20年3月末】

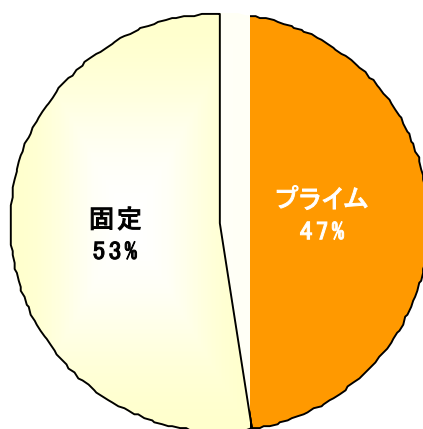


【H20年9月末】

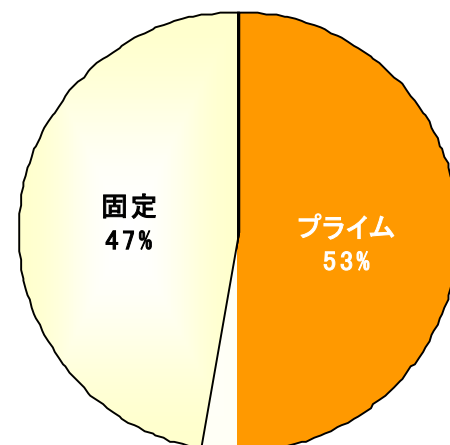


個人向け貸出金

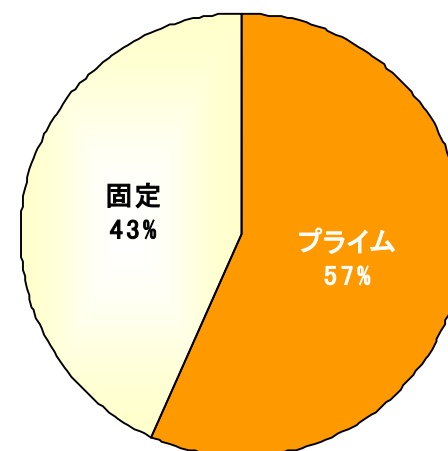
【H19年9月末】



【H20年3月末】



【H20年9月末】



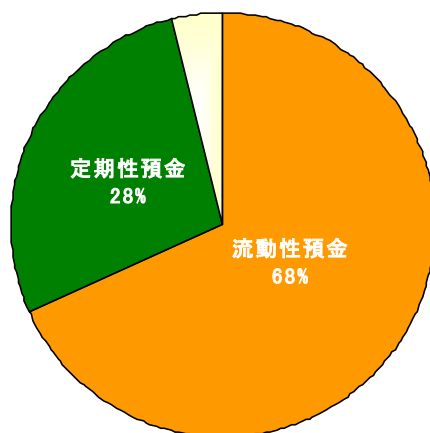
※構成比は 社内管理計数をベースの算出

法人・個人別の預金構成(RB)

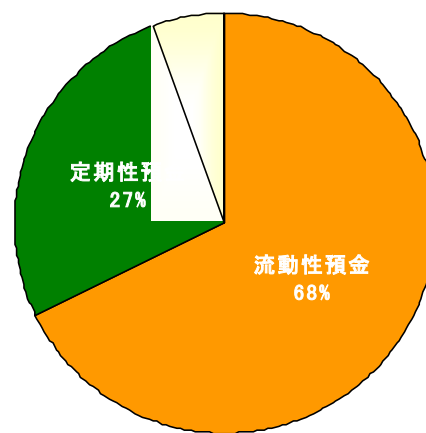
出所：決算説明資料

法人預金

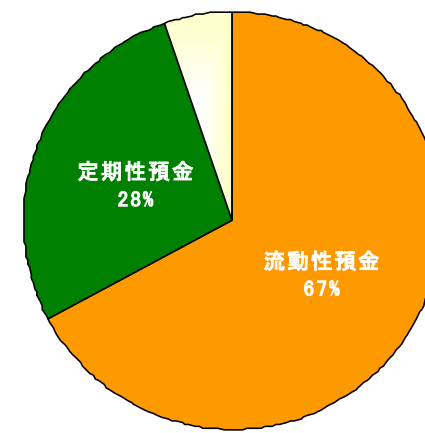
【H19年9月末】



【H20年3月末】

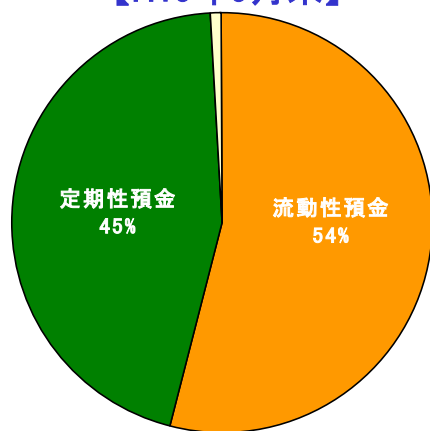


【H20年9月末】

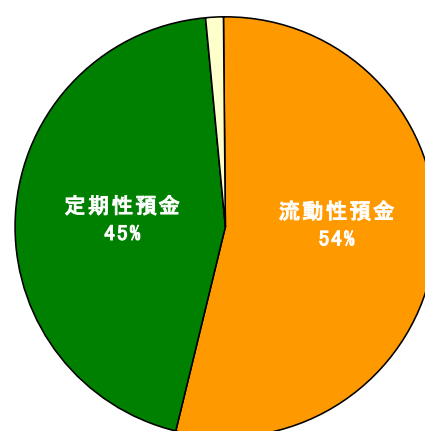


個人預金

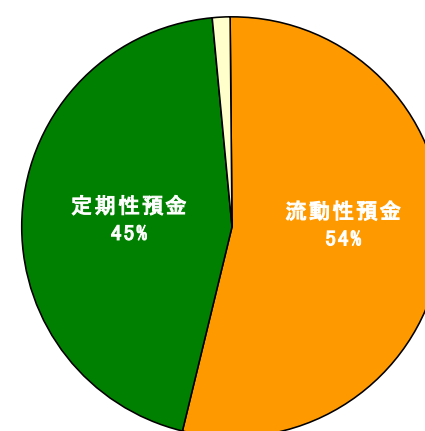
【H19年9月末】



【H20年3月末】



【H20年9月末】



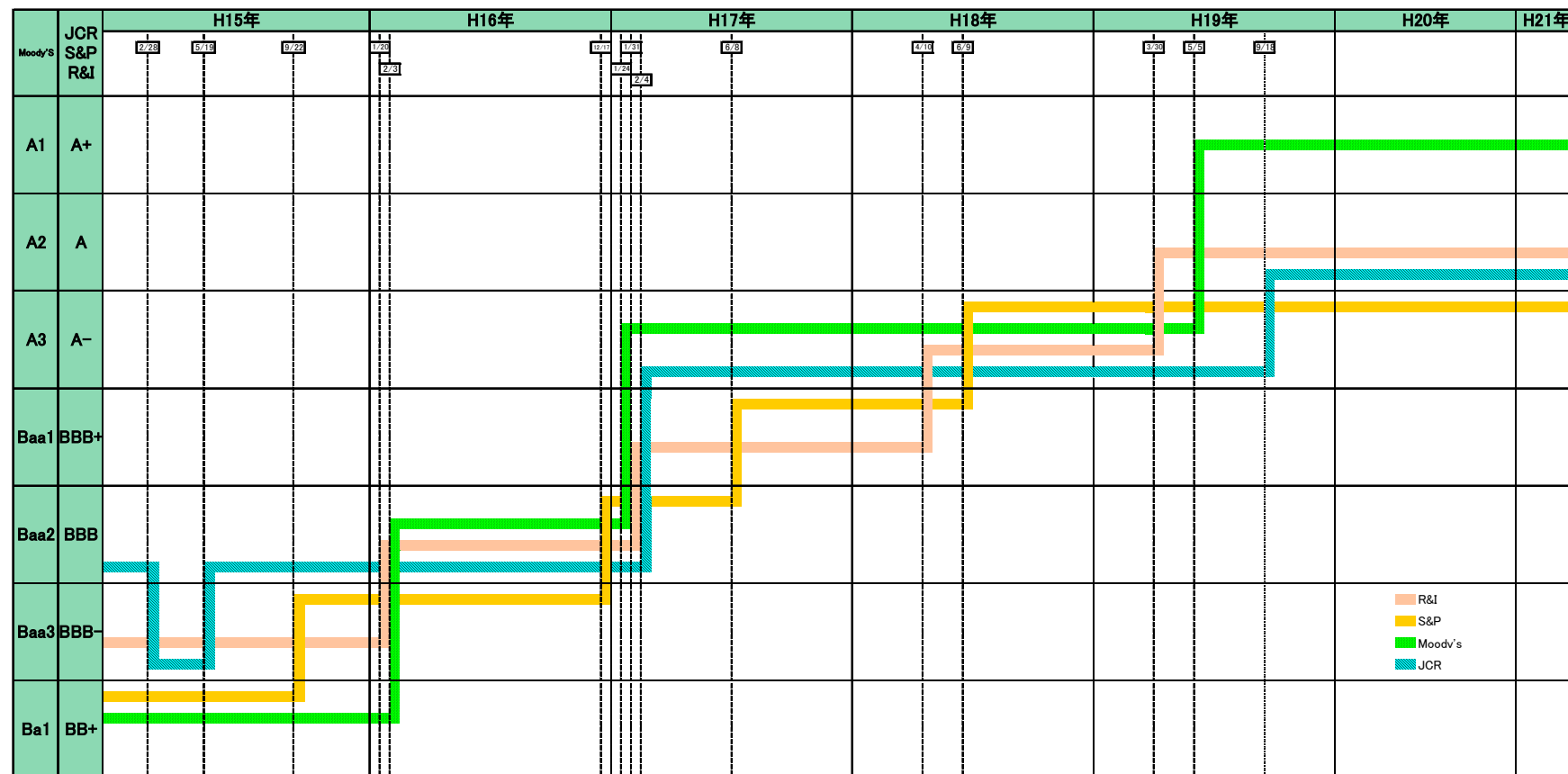
債務者区分間の遷移状況(H20年度上期、RB)

与信額ベース(20年度上期の遷移状況)

		20年9月末									上方遷移	下方遷移
		正常先	要注意先	要管理先	破綻懸念先	実質破綻先	破綻先	その他	全額回収/返済	債権譲渡/売却		
20年3月末	正常先	95.2%	3.0%	0.4%	0.5%	0.1%	0.4%	0.5%	0.5%	0.0%	—	4.3%
	要注意先	13.0%	74.2%	3.2%	3.9%	0.7%	0.6%	4.4%	4.4%	0.0%	13.0%	8.4%
	要管理先	21.2%	3.1%	70.3%	3.3%	0.7%	0.6%	0.9%	0.9%	0.0%	24.2%	4.5%
	破綻懸念先	1.8%	6.0%	2.1%	71.6%	4.4%	8.3%	5.9%	5.0%	0.9%	9.9%	12.7%
	実質破綻先	0.2%	0.2%	0.0%	0.7%	79.9%	5.6%	13.5%	4.5%	8.9%	1.0%	5.6%
	破綻先	5.2%	0.0%	0.0%	1.2%	0.0%	82.0%	11.5%	5.9%	5.6%	6.4%	—

- 20/3末において各債務者区分に属していた債務者が20/9末においてどの区分に属しているかを表示
- 20/3末時点の与信額をベースに算出
20年上期中の追加与信、部分回収、償却(部分直接償却を含む)等は、反映せず
- 20/9末の「その他」は20年上期中の全額回収・返済、最終処理(債権譲渡・売却等)などでバランスシートから切り離されたもの

格付けの推移(RB、長期債務格付け)



当社が発行している優先株式の明細(1)

【平成21年1月末日 現在】

種類		乙種	丙種	戊種	己種
公的資金/民間資金の別		公的資金	公的資金	公的資金	公的資金
当初発行銀行および名称		大和銀行乙種第1回	近畿大阪銀行第1回	あさひ銀行第1回第2種	あさひ銀行第2回第2種
当初発行日		平成11年3月31日	平成13年4月26日	平成11年3月31日	平成11年3月31日
現在の株式数		27,220,200株	12,000,000株	957,600株	8,000,000株
発行価額		6,000円	5,000円	12,500円	12,500円
現在の発行価額の総額		1,633億円	600億円	119億円	1,000億円
当初発行総額		4,080億円	600億円	3,000億円	1,000億円
株主		整理回収機構	整理回収機構	整理回収機構	整理回収機構
優先配当金	1株当たり配当金	63.60円	68.00円	143.80円	185.00円
	配当総額	1,731百万円	816百万円	138百万円	1,480百万円
	利回り	1.06%	1.36%	1.1504%	1.48%
取得請求権	取得請求可能期間	H11.6.30 H21.3.31	H14.1.1 H27.3.31	H14.7.1 H21.11.30	H15.7.1 H26.11.30
	現在の引換価額	(1,920円)	1,667円	3,597円	3,597円
	現在の引換比率	3.125	(2.999)	(3.475)	(3.475)
引換比率の修正	修正日	---	1月1日	7月1日	7月1日
	引換価額の修正方向	---	上下	上下	上下
	上限比率	---	(2.999)	(3.475)	(3.475)
	下限比率	---	---	---	---
	上限価額	---	---	---	---
	下限価額	---	1,667円	3,597円	3,597円
	時価算出開始	---	45取引日前	45取引日前	45取引日前
	算出期間	---	30取引日	30取引日	30取引日
一斉取得	一斉取得日	H21.4.1	H27.4.1	H21.12.1	H26.12.1
	引換比率	6,000円/時価	5,000円/時価	12,500円/時価	12,500円/時価
	時価算出開始	45取引日前	45取引日前	45取引日前	45取引日前
	算出期間	30取引日	30取引日	30取引日	30取引日
	下限価額	1,000円	1,667円	3,598円	3,598円

当社が発行している優先株式の明細(2)

【平成21年1月末日 現在】

種類		第1種	第2種	第3種	第4種	第5種	第9種
公的資金/民間資金の別		公的資金	公的資金	公的資金	民間資金	民間資金	民間資金
当初発行銀行および名称		りそな銀行第1種第一回	りそな銀行第2種第一回	りそな銀行第3種第一回	りそなHD4種	りそなHD5種	りそなHD9種
当初発行日		平成15年7月1日	平成15年7月1日	平成15年7月1日	平成18年8月31日	平成19年8月28日	平成19年6月5日
現在の株式数		275,000,000株	281,780,786株	275,000,000株	2,520,000株	4,000,000株	10,000,000株
発行価額		2,000円	2,000円	2,000円	25,000円	25,000円	35,000円
現在の発行価額の総額		5,500億円	5,635億円	5,500億円	630億円	1,000億円	3,500億円
当初発行総額		5,500億円	5,635億円	5,500億円	630億円	1,000億円	3,500億円
株主		預金保険機構	預金保険機構	預金保険機構	(株)しんきん信託銀行	第一生命保険相互会社	ML日本ファイナンス(株)
優先配当金	1株当たり配当金(21/6)	31.90円	31.90円	31.90円	992.50円	918.75円	325.50円
	配当総額(21/6)	8,773百万円	8,989百万円	8,773百万円	2,501百万円	3,675百万円	3,255百万円
	利回り	1年円Libor+0.5% 1.595%	1年円Libor+0.5% 1.595%	1年円Libor+0.5% 1.595%	3.97%	3.675%	0.93%
取得請求権	取得請求可能期間	H18.7.1 ---	H20.7.1 ---	H22.7.1 ---	---	---	H20.6.5 (取得請求制限あり)
	現在の引換価額	1,753円	1,226円	---	---	---	3,324.65円
	現在の引換比率	(1.141)	(1.631)	(---)	(---)	(---)	(10.527)
引換比率の修正	修正日	8月1日	11月1日	5月1日	---	---	6月5日 H24・25・26・27年の4回のみ
	引換価額の修正方向	上下	上下	上下	---	---	下方のみ
	上限比率	(7.143)	(10.000)	(11.765)	---	---	(40.355)
	下限比率	---	---	---	---	---	---
	上限価額	---	---	---	---	---	---
	下限価額	280円	200円	170円	---	---	867.30円
	時価算出開始	45取引日前	45取引日前	45取引日前	---	---	45取引日前
	算出期間	30取引日	30取引日	30取引日	---	---	30取引日(VWAP)
	一斉取得	一斉取得の設定なし	一斉取得の設定なし	一斉取得の設定なし	一斉取得の設定なし (7年後以降一定の条件を満たす場合、 発行体は「取得条項」の行使が可能)	一斉取得の設定なし (7年後以降一定の条件を満たす場合、 発行体は「取得条項」の行使が可能)	一斉取得の設定なし (5年後以降一定の条件を満たす場合、 発行体は「取得条項」の行使が可能)
	引換比率	---	---	---	---	---	---
	時価算出開始	---	---	---	---	---	---
	算出期間	---	---	---	---	---	---
	下限価額	---	---	---	---	---	---

第9種優先株式：「基本方針」を実現する商品性

「資本の質」と「希薄化抑制」を両立する証券設計

- メリルリンチ日本ファイナンス(株)に全株を割り当て
- 当社定款が唯一認める「転換型」優先株式



- 本件により確保した剰余金は公的資金優先株式(転換型)の買入消却原資として活用(潜在株式の削減に寄与)

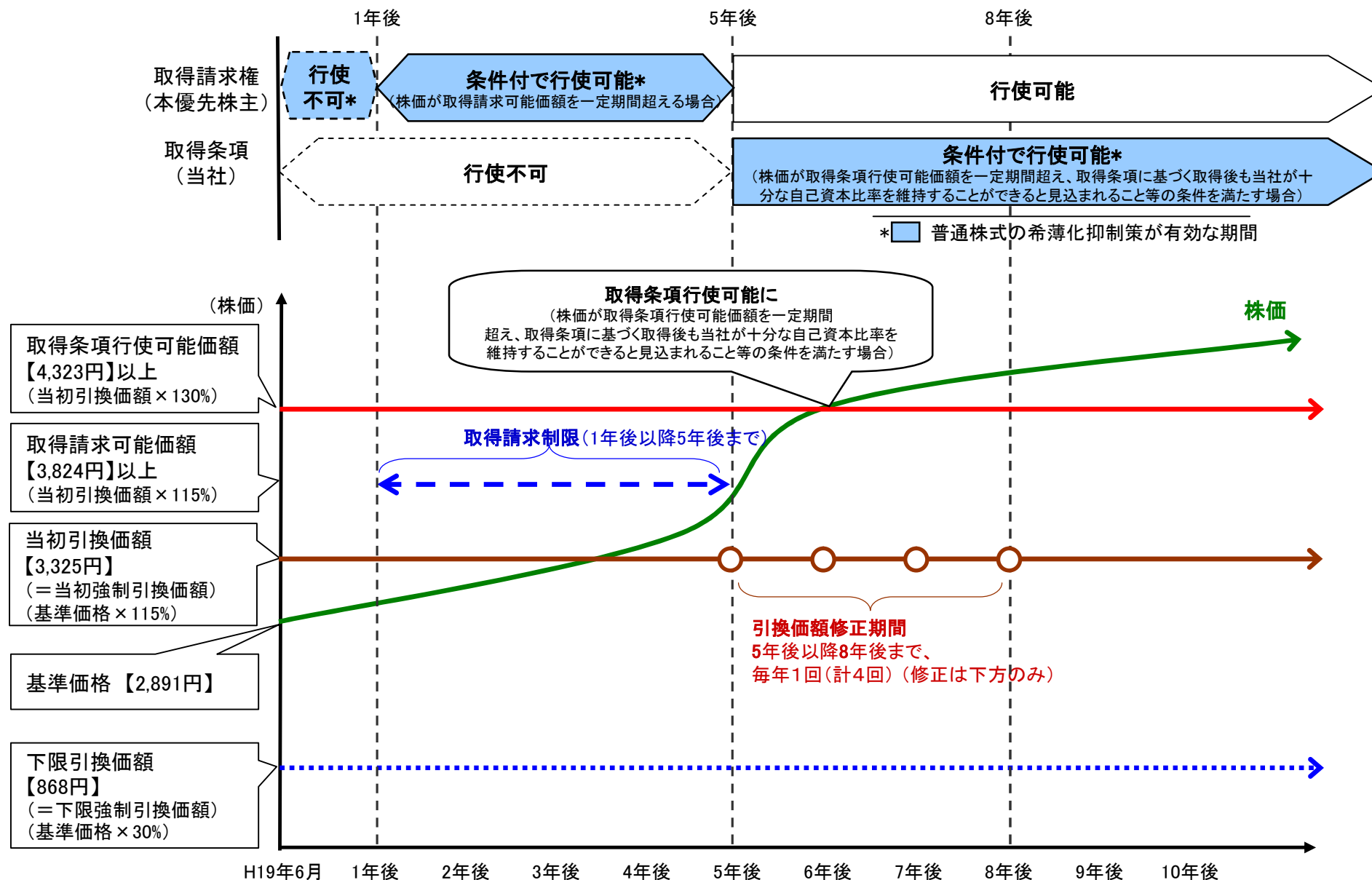
取得請求権行使の抑制

- 発行から1年間は取得請求権行使不可
- 当初引換価額は、基準価格に15%の当初引換プレミアムが上乗せされ5年間据置き
- 当初5年間、当初引換価額の115%の取得請求制限を設定
- 引換価額の修正(下方のみ)は発行後5・6・7・8年経過時の4回のみ限定

取得条項の設定

- 当社の権利として取得条項を設定し、株価上昇時における大幅な希薄化の抑制を可能に
- 発行後5年後以降で以下を満たす場合、払込金額相当の金銭及びイン・ザ・マネーに相当する価値の普通株式を交付対価として取得することが可能。
 - 株価が取得条項行使可能価額(当初引換価額130%)を一定期間上回る場合で
 - 取得条項発動後も十分な自己資本比率を維持できると見込まれること等
- 普通株式への一斉転換条項は設定せず

第9種優先株式：株価水準と取得請求権・取得条項等のイメージ

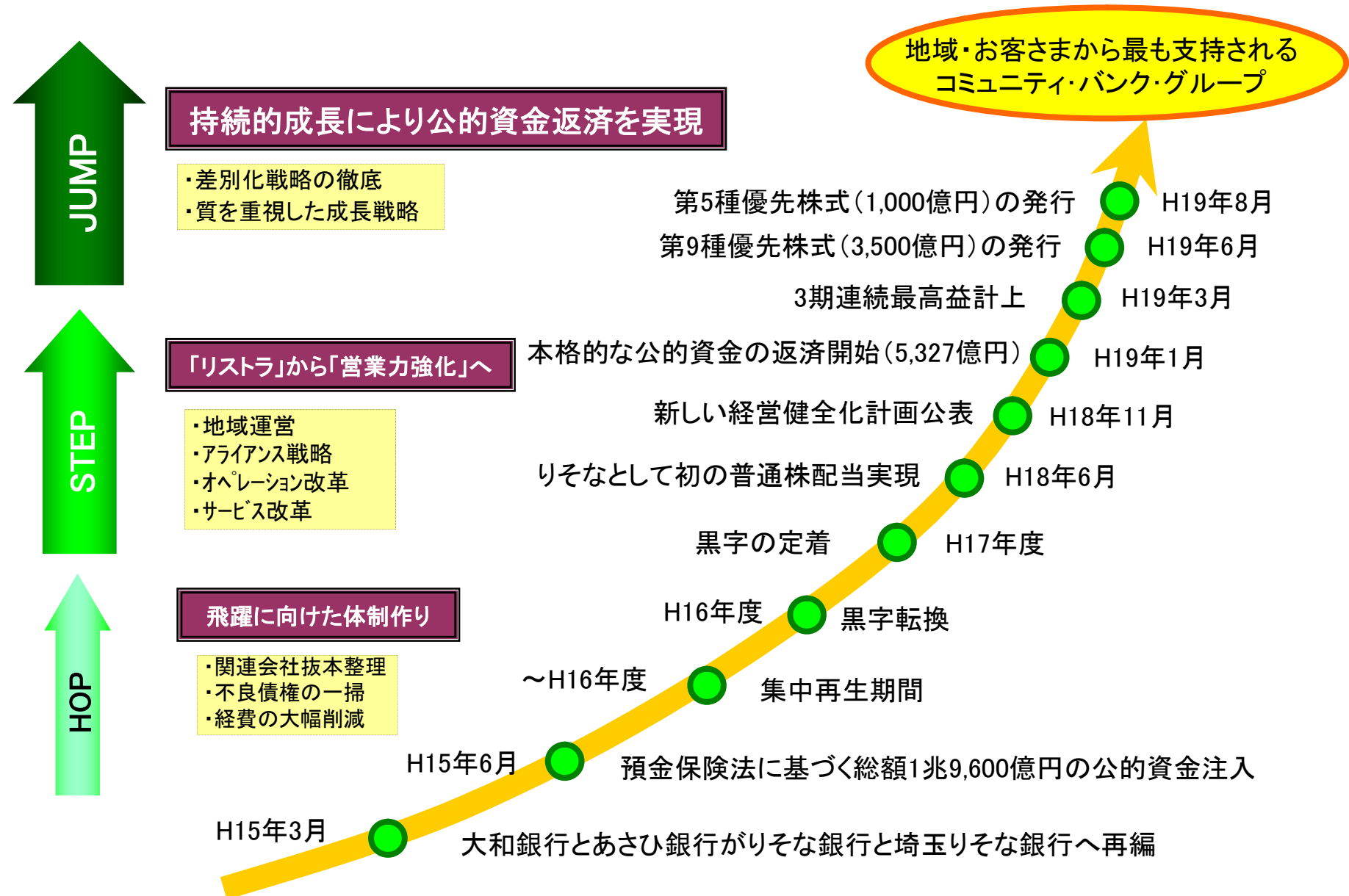


※円単位未満切り上げ

経営の健全化のための計画

参考資料

前健全化計画までの展開:再生から飛躍へ向けた改革



前健全化計画までの改革による成果①：持続的な黒字経営の定着

(GR銀行合算ベース)		H15/3期		H20/3期	
収益力	実勢業務純益	3,073億円	→	3,378億円	フィービジネスの伸長、リストラ効果等による安定した収益力 資産効率重視で収益を増強
	実勢業務純益 ROA	0.72%	→	0.85%	
効率性	PH実勢業務純益	15.8百万円	→	23.0百万円	徹底したスリム化を断行 経費率は50%程度で安定
	経費率	59.7%	→	51.7%	
健全性	保有政策投資株式	13,166億円	→	3,875億円	バランスシートのクオリティアップにより、収益のダウンサイドリスクを徹底的に排除 小口分散化の推進
	不良債権比率	11.19% (15/9末)	→	2.19%	
	住宅ローン比率	28.9%	→	44.1%	

前健全化計画までの改革による成果②：5大ビジネスの展開

強みのある5大ビジネスへの集中により収益を増強

		15/3末		20/3末	
中小企業 取引	中小企業向け 貸出残高※1	11.3兆円 (16/3末)		10.3兆円	クレジット及びプライシングの 両面で質の高い貸出資産の 積上げに注力
住宅ローン	住宅ローン	8.4兆円		11.5兆円	ビジネスインフラを背景とした 優位性を発揮し、住宅ローン 残高、シェアとも着実に上昇
	住宅ローンシェア	10.5%		11.8%	
金融商品販売	投資商品残高	0.79兆円		3.99兆円	投信を中心に残高は約5倍に 投資商品比率は16%超へ
	投資商品比率※2	3.7%		16.0%	
不動産	不動産 部門収益	60億円		157億円	不動産仲介ビジネスは、グループ シナジーにより、順調に収益を 積上げ
企業年金	年金業務 粗利益	201億円		224億円	企業年金業務は、代行返上の 影響吸収後、増益基調を堅持

1. 中小企業向け貸出残高＝中小企業等向け貸出額－消費者ローン残高 2. 個人向け 投信・公共債・保険・外貨預金／預り金融資産

りそなスタイルの確立を通じて「真のリテールバンク」を実現

地域・お客さまから最も支持される
コミュニティ・バンク・グループ

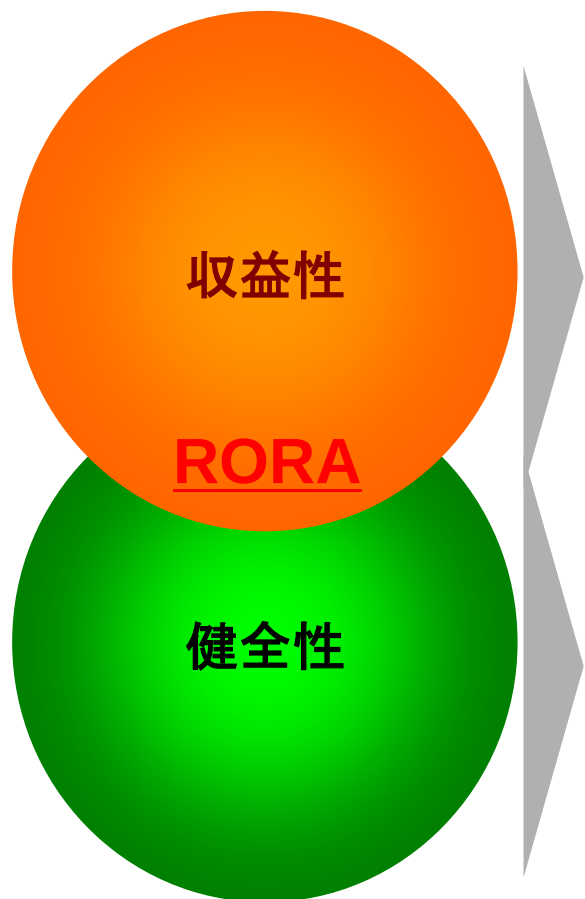
真のリテールバンク
「リテール」といえば「りそな」

■「原点回帰」と「更なる進化」：お客さまを中心に仕事を行う金融サービス企業を目指して

		施策・方向性
新しい企業文化の創造	オペレーション改革	● 「ペーパーレス」「キャッシュレス」「バックレス」事務運営 ● 事務プロセスの標準化を通じた事務品質の向上 ● ローコスト運営の実現
	ワークスタイル変革	● 東京本社移転による生産性の向上とローコスト化
	マーケティング	● オープンアライアンスを通じた競争力ある商品・サービス ● 信託ソリューションにより機能面から差別化 ● マーケティング調査・分析力の向上（金融マーケティング研究所）
個の重視	リレーション	● 個人・法人CRMを活用した営業推進・取引先管理 ● 「地域運営」と「新営業体制」の定着（RB）
	人材改革	● ダイバーシティマネジメント ● 分野別の人材管理・人材育成体制の構築 ● 自己選択型の外部競争力を有する人事運営
信頼度No.1への挑戦	サービス改革	● 法令遵守・お客さま保護の徹底 ● 「お客さまの声」を起点とする店頭サービス・イノベーション ● 顧客ニーズ本位の多様なサービスチャネルを拡充
	CSR	● CSR活動（環境問題への取組み、子ども向け金融経済教育等） ● 経営の透明性確保

収益性と健全性の両立

健全性に裏打ちされた安定収益の確保を目指して



■ アセット拡大に過度に依存しない収益構造

- コンシューマー事業強化を通じたフィー収益の増強
(フィー収益比率: H21/3期 19% → H24/3期 22%)
- リスクプライシングの浸透強化

■ 安定的な純益確保に向けた取組み

- 経費コントロールの更なる強化(経費率50%を目安に経費増加を抑制)
- ダウンサイドリスクの大きい資産の統制強化
 - 大口先・特定業種向け与信ポートフォリオの是正
 - 適切な途上管理による環境変化に強い与信ポートフォリオの構築
 - 厳格な引当処理により、将来収益へのダウンサイドリスクを早期に排除

■ 不透明な外部環境に対応できる自己資本充実度を確保

- 公的資金返済は健全性を大きく損なわない前提で実施
- 当面は公的資金返済・健全性確保の観点から社外流出は抑制

■ 資産拡大は相対的に資本賦課の低い安定資産を中心に計画

- 個人ローン平残+0.55兆円(+5%)、一般貸出平残+0.1兆円(+1%)、有価証券平残(JGB主体)+0.86兆円(+12%)
- 有価証券運用はJGBを主体とする安定資産の積上げを中心に計画

収益計画のアウトライン(G合算)

安定的な成長軌道への回帰を展望

単位: 億円	H20/3期	H21/3期	H22/3期	H23/3期	H24/3期	計画期間 増減 (B)-(A)
	実績	計画 (A)	計画	計画	計画 (B)	
業務粗利益	7,000	6,840	6,900	7,210	7,600	760
資金利益	5,372	5,170	5,040	5,130	5,250	80
預貸金利益	4,647	4,544	4,472	4,482	4,519	▲ 25
フィー収益 ※1	1,384	1,310	1,370	1,510	1,670	360
ローン関係費用除き	1,837	1,757	1,827	1,975	2,148	391
その他	243	360	490	570	680	320
経費	3,621	3,690	3,760	3,760	3,770	80
人件費	1,238	1,270	1,270	1,290	1,310	40
物件費	2,171	2,200	2,270	2,250	2,240	40
実勢業務純益 ※2	3,378	3,150	3,140	3,450	3,830	680
株式関係損益	▲ 458	40	30	40	60	20
与信関係費用	387	1,520	730	710	600	▲ 920
その他損益	488	1,060	130	60	90	▲ 970
税引前当期利益	3,021	2,730	2,570	2,840	3,380	650
【経営指標】						
フィー収益比率 % ※3	19.77	19.15	19.86	20.94	21.97	2.82
経費率(OHR) % ※4	51.73	53.94	54.49	52.14	49.60	▲ 4.34
実勢業務純益ROA %	0.85	0.82	0.81	0.88	0.96	0.14
RORA (税引前当期利益) %	1.33	1.25	1.15	1.24	1.45	0.20
与信費用比率 % ※5	0.14	0.57	0.27	0.26	0.22	▲ 0.35
【主要前提】						
無担O/N (政策金利) (%)	0.641	0.500		0.750	1.000	0.500
TIBOR 3M (%)	0.839	0.848	0.850	1.100	1.350	0.502
10年国債 (%)	1.275	1.632	1.600	1.850	2.100	0.468
為替(円/米ドル) (円)	100	109	110	115	115	6
日経平均株価 (円)	12,526	11,000	11,000	13,000	15,000	4,000

※1. 役務取引等利益+信託報酬

※2. 実勢業務純益: 一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前業務純益

※3. フィー収益/業務粗利益全体

※4. 経費/業務粗利益(信託勘定償却前)

※5. 与信関係費用/総与信(末残)

前提シナリオ

【景気】

- 足もとで停滞が続くが、海外経済の持ち直しに伴いH22/3期以降国内景気も緩やかに回復

【長短金利】

- 長短金利ともに当初横這いで推移するも、23/3期移行緩やかに上昇
- 本計画策定後に発生した日銀による政策金利の引下げ(10月31日付 ▲20bps)の影響は織り込まず
 - 収益計画への影響は46頁を参照

■ 業務粗利益増減 H21/3期比 +760億円(+11%)

- トップラインのギャップ分析詳細は45頁参照

■ 経費増減 H21/3期比 +80億円(+2%)

- 経費率50%を目安にコストコントロール

■ 与信費用はH 22/3期以降に再度巡航化

- H21/3期は本計画期間におけるダウンサイドリスク除去の観点から予防的な引当対応を図る方針

■ 最終年度に税引前当期利益3,380億円を目指す

- 税前利益RORAは1.45%(+0.20%改善)を見込む

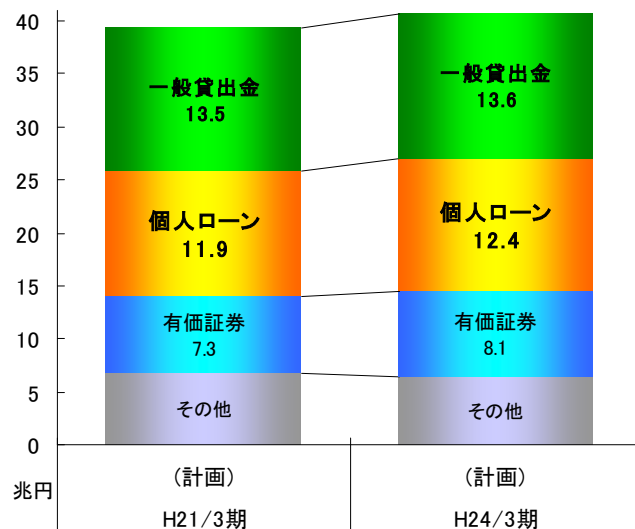
新計画期間における預貸金運営

良質かつ安定したストック収益の確保に向けて

■ RORAを意識した貸出金ポートフォリオマネジメント

【総資産 39.4】

【総資産 40.6】



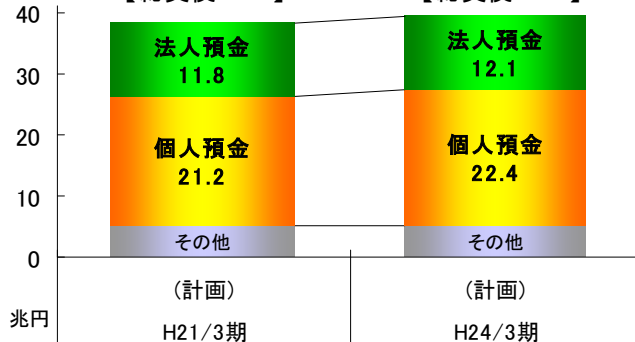
一般貸出金
+0.10兆円
個人ローン
+0.55兆円
有価証券
+0.86兆円

(平残計画)
(傘下銀行合算ベース)

■ 個人預金を中心とした預金増強

【総負債 38.1】

【総負債 39.4】



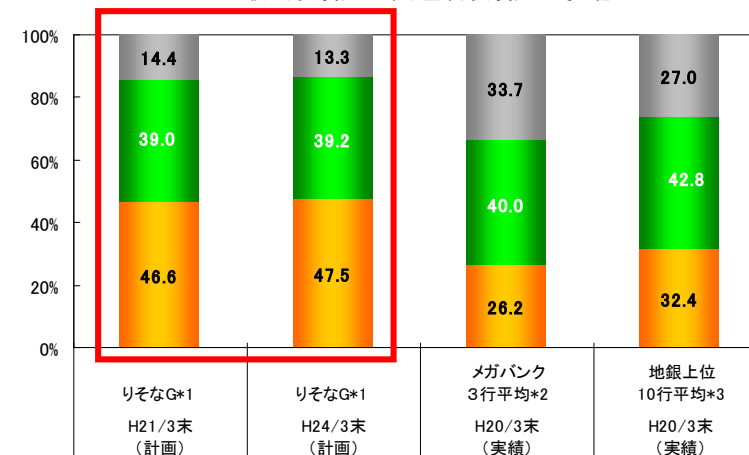
個人預金(末残)
+1.13兆円
法人預金(末残)
+0.28兆円

固定性預金+NCD
+0.92兆円
流動性預金
ほぼフラット

(総負債は平残)
(法人預金・個人預金は末残)
(傘下銀行合算ベース)

■ 資本賦課の低い住宅ローン、中小貸出を更に増強

■ 個人向け貸出 ■ 中小企業向け貸出 ■ その他

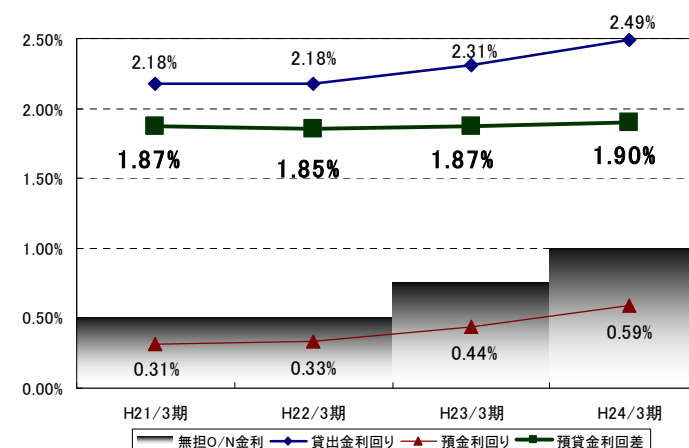


*1 グループ4銀行合算(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行、りそな信託銀行)

*2 MUFG(三菱東京UFJ+三菱UFJ信託)、みずほFG(みずほ+みずほCB)、SMFG(SMBCのみ)

*3 単体総資産で上位10地銀(横浜、千葉、静岡、福岡、常陽、西日本シティ、京都、広島、八十二、群馬)

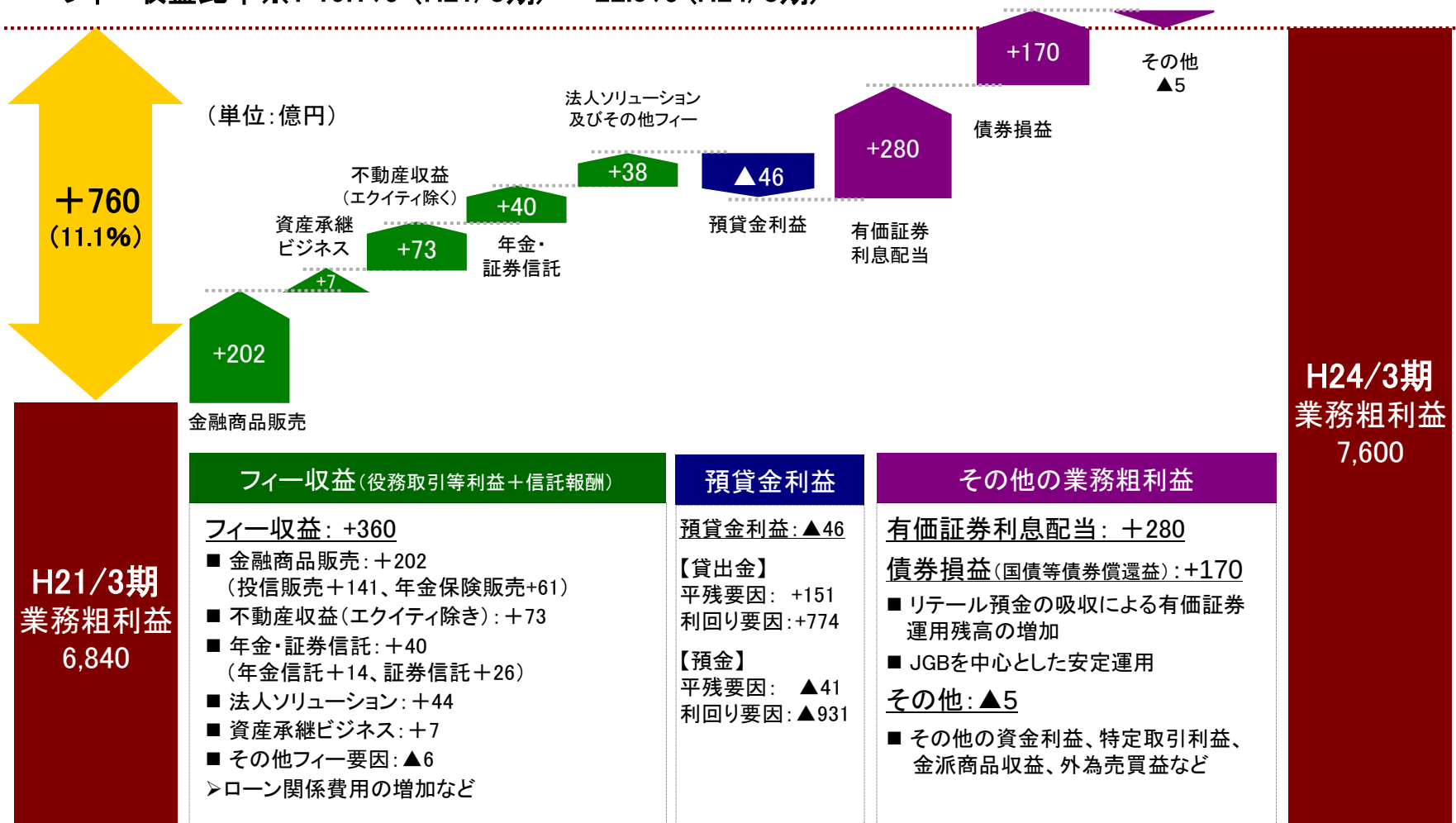
■ 政策金利および預金・貸出金利回りの前提



新計画期間内におけるトップライン増減分析

トップライン収益増加額は+760億円

- 収益ドライバーは、**フィー収益+360億円**
- フィー収益比率※: 19.1% (H21/3期) → 22.0% (H24/3期)



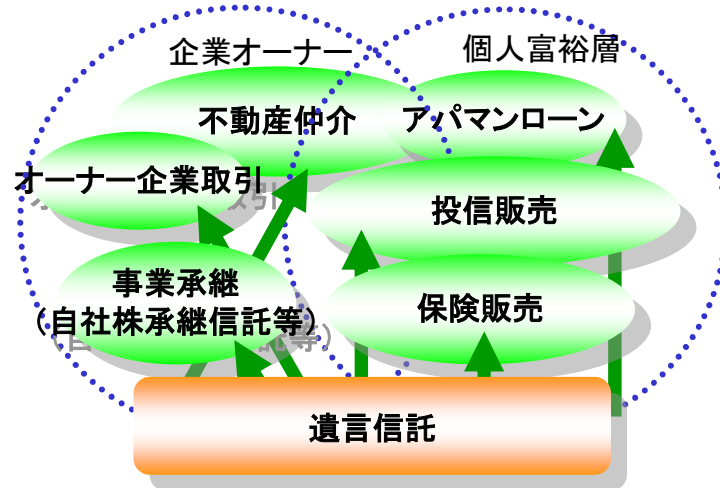
※ (役務取引等利益+信託報酬) / 業務粗利益

個人ビジネス(1): 資産承継

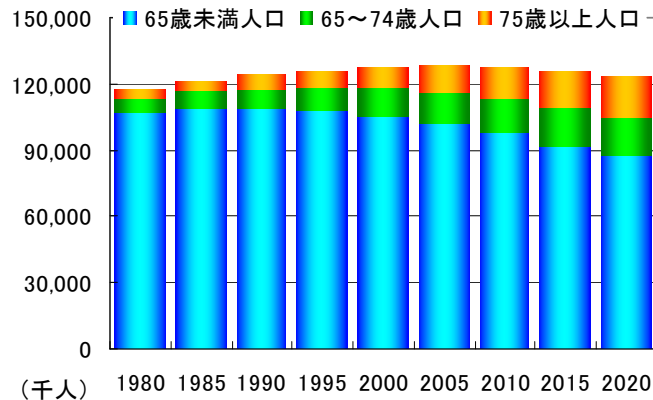
成長を担うコンシューマー事業を拡充強化

■ 遺言信託を軸にさまざまな取引機会を捕捉

➤ 信託併営商業銀行の強み(顧客基盤・ソリューション提供力)

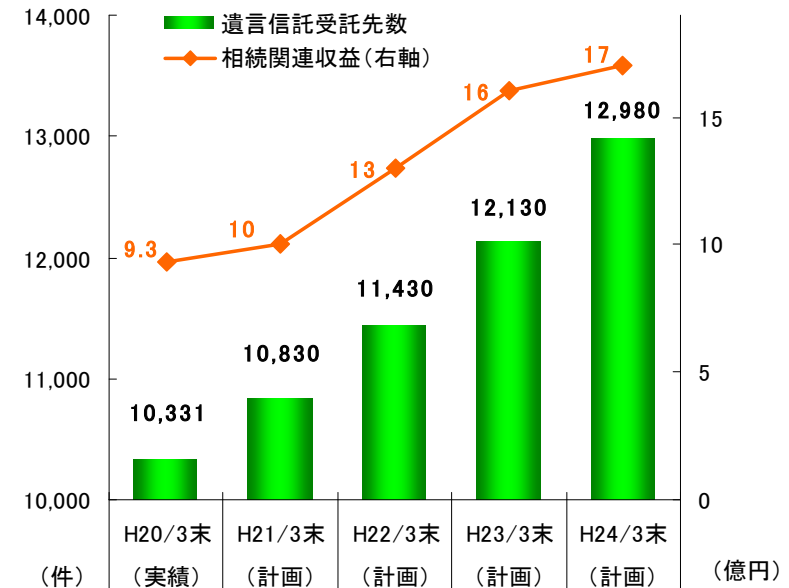


■ 本格的な高齢社会の到来



※ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」より作成

■ H24/3末 遺言信託受託先数 約14,000件



■ 遺言信託の収益ポテンシャル

- ✓ 遺言信託執行対象財産額：約2兆円
(不動産約6割、金融資産約4割)
- ✓ 遺言信託受託先数：約 10,000件

りそな銀行のPB顧客基盤：約25千先

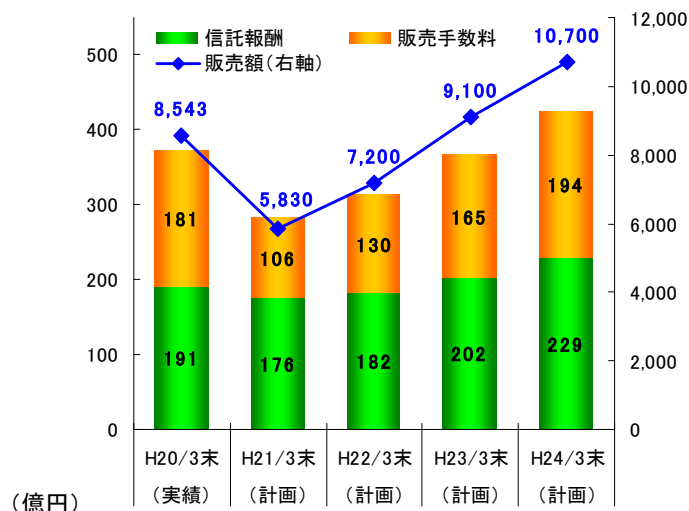
- 個人コア先(預貸和1億円以上)
- 預り金融資産50百万円以上先
- 遺言信託受託先(総資産2億円以上)

個人ビジネス (2): 金融商品販売

投資信託

■ H24/3期 関連収益 420億円 (21/3期比+141億円)

➢ 販売額1兆円を回復、期末残高 3兆6,900億円

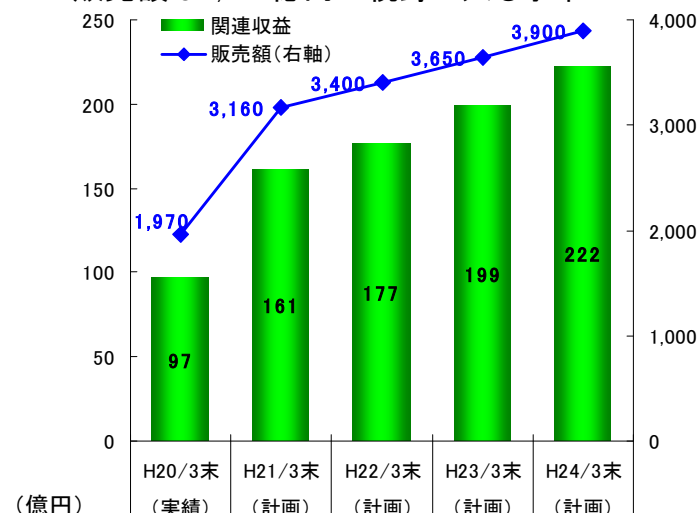


■ スtockビジネスとしての安定度

個人年金保険

■ H24/3期 関連収益 220億円 (21/3期比+61億円)

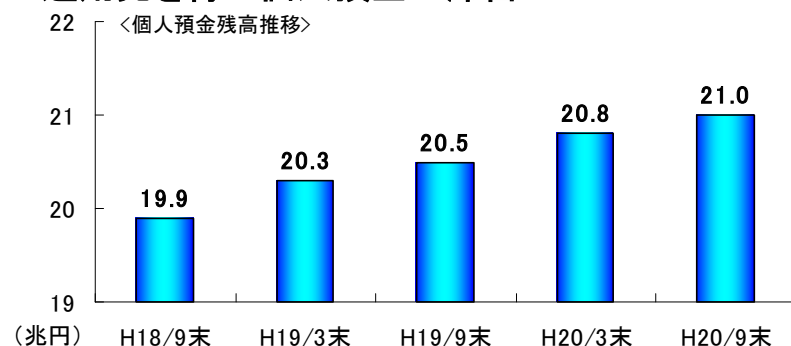
➢ 販売額は4,000億円が視野に入る水準へ



■ 投信に続く金融商品販売の柱へ

マーケット回復後の団塊マネーの本格的取り込みを企図

■ 運用先を待つ個人預金が滞留



■ 競争力ある商品・サービスラインナップを充実

➢ 系列に縛られないアライアンス戦略が強み

■ 新営業体制による営業力強化

➢ 個人営業部長によるトップセールス

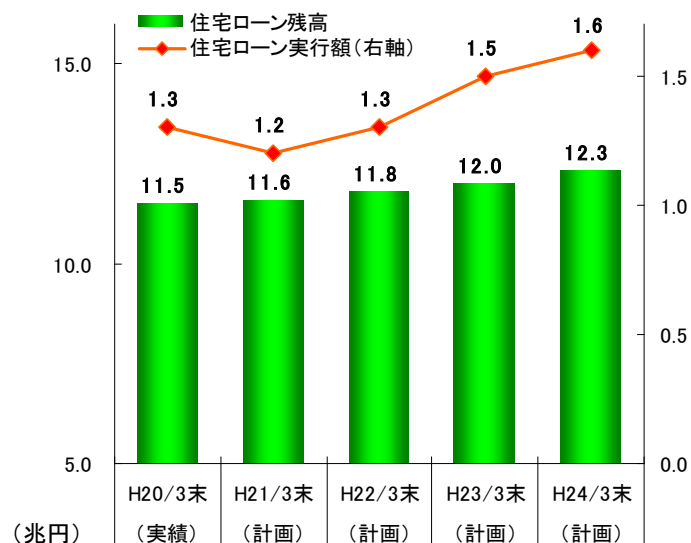
➢ 個人特化人材によるコンサルティング営業

■ 団塊世代取引シェア 約14%(RB)

個人ビジネス (3): 個人ローン

住宅ローン

■ H24/3末 住宅ローン残高 12.3兆円



■ 良質な潜在マーケット

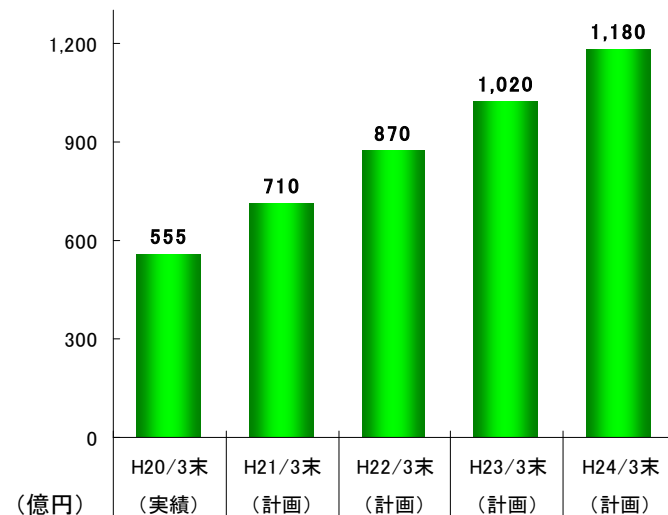
- 当社地盤である都市部への人口流入が継続
- 団塊ジュニア世代の潜在需要

■ リそなの住宅ローンの強みを極大化

- 顧客ニーズに応える差別化戦略
 - ⇒ 新業務システムで更なるスピード化、効率化実現
 - ⇒ リバースモーゲージ等シルバービジネスの展開
 - ⇒ 金利ミックス等、顧客金利選好に応える商品提供
- エンドユーザー向け対応力強化 ⇒ クロスセル推進

消費性ローン(重点強化商品)

■ 高収益の重点強化商品※を引き続き増強



※ ATMカードローン、提携推進商品、審査モデル応用商品を重点推進管理

<商品例>

商品名	金額	金利	特徴
ATMカードローン	10,30,50万円	18%	・取引データから事前審査 ・ATMのみで契約まで完結
自分計画 (提携推進商品)	10~200万円	6.9~14.5%	・信用リスクは外部移転 ・女性専用等多様なニーズに対応
クイックカードローン (審査モデル応用商品)	30,50,70,100万円	12.875%	・マルチチャネル ・クイックレスポンス

(H20.10.1現在)

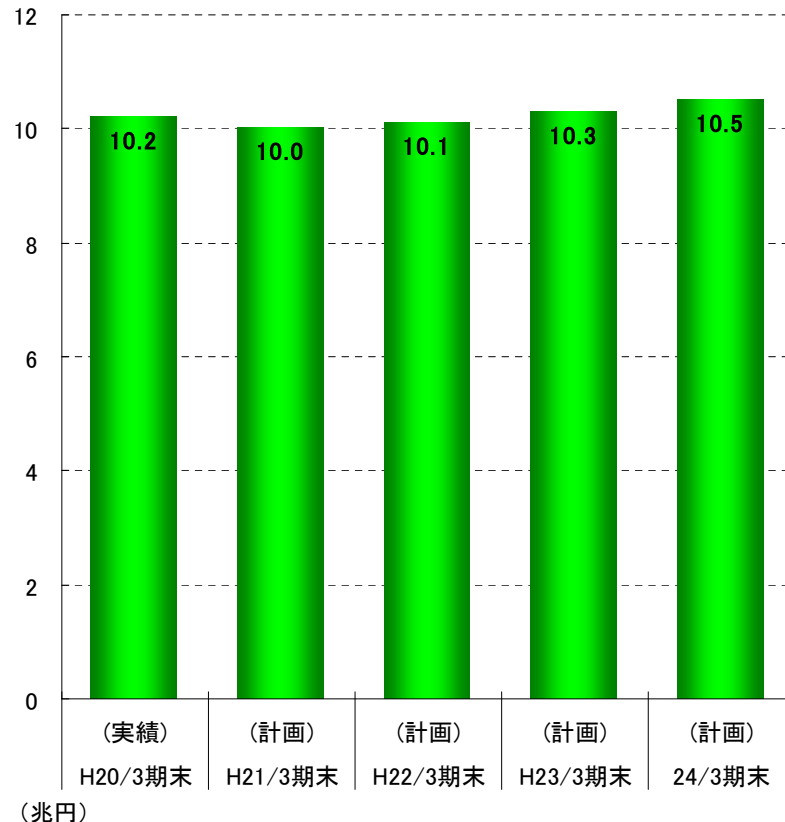
■ 銀行の強み(ブランド・情報・インフラ)を活かし 良質の消費性ローンを拡充

- 効果的なデータベースマーケティングの活用
- 低コストチャネル(インターネット、モバイル、ATM等)の拡充

法人ビジネス (1): 中小企業取引

中小企業貸出残高計画

- 中小企業向貸出：4,500億円積み増し
21/3期末 10.0兆円 ⇒ 24/3期末 10.5兆円



(中小企業向貸出)

RB: 中堅・中小企業

SR: 中小企業＋個人事業主

KO: 中堅中小企業＋個人事業主

※企業規模は、日本銀行による企業規模別区分に準拠。

経営課題解決型 ビジネスへの転換

- 法人ソリューションフィー※：＋44億円
21/3期 72億円 ⇒ 24/3期 116億円

※シンジケートローン、コミットメントライン、M&A手数料

■ ソリューションコーディネート力の強化

- 不動産、企業年金から事業承継まで信託ソリューション機能を効率的に提供
⇒オーナー経営者共通の経営課題に対応
- 新営業体制によりリレーションを強化
- CRMの活用により最適な商品・サービスを提供
- 法人ソリューション営業部がソリューション機能をコーディネート
- 法人リテール室による小口融資ニーズへの対応

+

■ 戦略を実現する人材育成プログラムの拡充

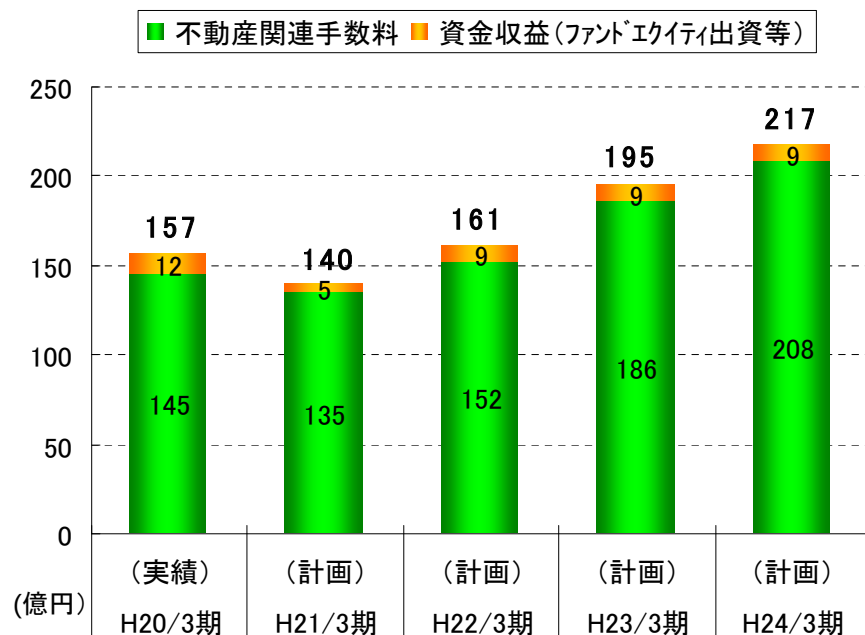
- 法人渉外担当者育成プログラム
- 審査部門と連携した与信スキル向上プログラム

営業現場、本部が一体となり、複雑化・多様化するお客さまの経営課題に最適な解決策をご提供

法人ビジネス(2):不動産、年金信託

不動産業務 (RB)

■ 不動産部門収益 200億円超へ



■ 商業銀行で唯一不動産業務を兼営

- 他信託にはない全国ネットワークで、金融サービスと融合した不動産ソリューションを提供

■ グループシナジーの発揮

- グループ店舗ネットワーク、顧客基盤の優位性を活かした仲介業務を個人分野でも展開

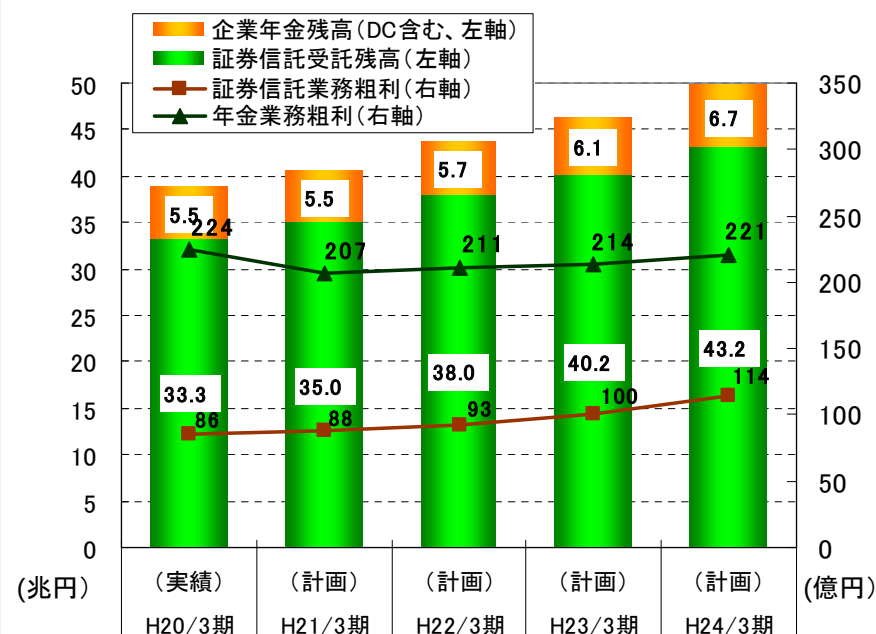
■ 専門人員の増強

- 不動産部門人員 203人 (H20/3) → 260人 (H24/3)

年金・証券信託業務 (RT)

■ 企業年金受託残高を1兆円積み増し

■ 証券信託受託残高は40兆円超へ



■ 新規受託の推進(年金): RBコア先12,000社へ新規推進

- DB600先、DC1,500先を新規獲得
⇒ リそなグループの投資信託商品を提供

■ 適格年金の制度移行完遂

■ 国内外に認められた高水準の運用プロダクトの活用

■ 更なるグループシナジーの追及

経営健全化計画(計数計画一覧)

《4行合算》

	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
(単位:億円)	(実績)	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)
業務粗利益	7,000	6,840	6,900	7,210	7,600
信託報酬	413	380	370	370	400
合同運用指定金銭信託分	69	50	50	50	50
信託勘定不良債権処理額(A)	▲ 1	-	-	-	-
資金運用収益	7,013	6,780	6,770	7,330	8,070
資金調達費用	1,641	1,610	1,730	2,200	2,820
役務取引等利益	970	930	1,000	1,140	1,270
特定取引利益	697	130	120	130	140
その他業務利益	▲ 453	230	370	440	540
国債等債券関係損(▲)益	72	10	90	130	180
業務純益(B)+(A)+(C)	3,378	3,150	3,140	3,450	3,830
(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前)					
業務純益(B)	3,379	3,150	3,140	3,450	3,830
一般貸倒引当金繰入額(C)	▲ 0	-	-	-	-
経費	3,621	3,690	3,760	3,760	3,770
人件費	1,238	1,270	1,270	1,290	1,310
物件費	2,171	2,200	2,270	2,250	2,240
不良債権処理損失額	803	1,520	730	710	600
株式等関係損(▲)益	▲ 458	40	30	40	60
株式等償却	267	-	-	-	-
経常利益 ^(注4)	2,125	1,730	2,490	2,860	3,400
特別利益	946	1,040	100	-	-
特別損失	50	40	20	20	20
法人税、住民税及び事業税	96	470	670	120	130
法人税等調整額	323	670	290	690	810
税引後当期利益	2,601	1,590	1,610	2,030	2,440

(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以外の経営指標は、リそな信託銀行を除いて算出

(注4) 特別利益に計上される償却債権取立益等を含む

	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
(単位:億円)	(実績)	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)
総資産 ^(注1)	404,760	393,800	396,400	398,800	406,300
貸出金	257,877	255,000	254,800	257,300	261,500
有価証券	68,460	72,600	77,700	79,400	81,200
特定取引資産	4,944	6,200	7,000	7,000	7,000
繰延税金資産(末残)	2,863	2,268	1,977	1,288	484
総負債 ^(注1)	391,357	380,800	384,300	387,000	394,300
預金・NCD	333,026	328,100	326,100	331,200	337,100
特定取引負債	688	50	-	-	-
繰延税金負債(末残)	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債(末残)	431	317	317	317	317
純資産 ^(注1)	14,715	14,483	13,678	14,098	14,508
資本金	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988
資本準備金	4,338	4,338	4,338	4,338	4,338
その他資本剰余金	887	887	887	887	887
利益準備金	200	200	200	200	200
剰余金 ^(注2)	3,282	3,263	2,458	2,878	3,288
土地再評価差額金	598	431	431	431	431
その他有価証券評価差額金	1,234	1,188	1,188	1,188	1,188
(経営指標) ^(注3)					
資金運用利回	1.91	1.90	1.89	2.03	2.19
貸出金利回	2.18	2.18	2.17	2.31	2.48
有価証券利回	0.89	0.89	0.93	1.04	1.14
資金調達原価	1.39	1.43	1.46	1.58	1.72
預金利回(含むNCD)	0.30	0.31	0.32	0.44	0.59
総資金利鞘	0.52	0.47	0.42	0.45	0.47
OHR	51.73	53.94	54.49	52.14	49.60

日本のマクロ経済

参考資料

日本国政府・監督当局等の施策

主な金融市場安定化及び中小企業支援対策の拡大

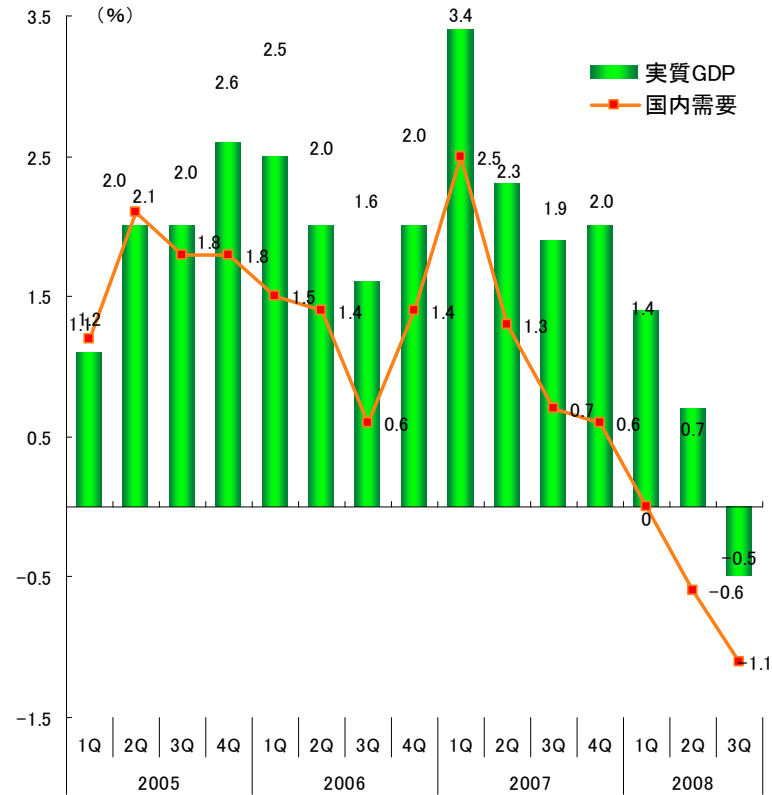
1. 中小企業向け信用保証枠(2008年10月末より実施)
 - 緊急保証枠 6兆円 → 20兆円へ拡大
2. 中堅・大企業支援策
 - 日銀：CP買取スキーム(3兆円)、日銀オペにおける適格担保範囲の拡大
 - 日本政策投資銀行：CP買取スキーム(2兆円)、中堅企業への融資(1兆円)
3. 改正金融機能強化法
 - 国の資本参加枠 2兆円→12兆円へ拡大
4. 銀行等保有株式取得機構の活用強化
 - 予算枠20兆円、買取期間2012年3月末迄、売却期限2022年3月

主な会計基準等の緩和(実施済)

1. 有価証券評価方法の弾力化
 - 市場価格 → 理論値による評価の採択可
2. 自己資本比率規制の一部弾力化
 - 有価証券評価損：約60%をTier1控除 → 自己資本に反映しない(国内基準行)
3. 中小企業の貸出条件緩和債権の取扱を緩和

マクロ経済の概況 (1)

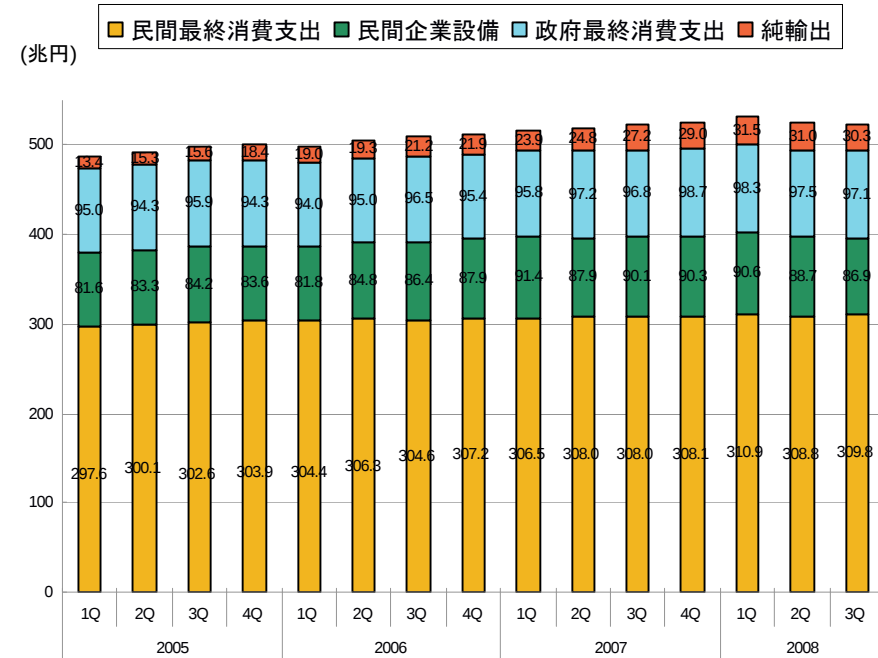
GDP成長率*1



(出所) 内閣府

*1. 実質ベース(季節調整系列、前期比)

GDP構成要素

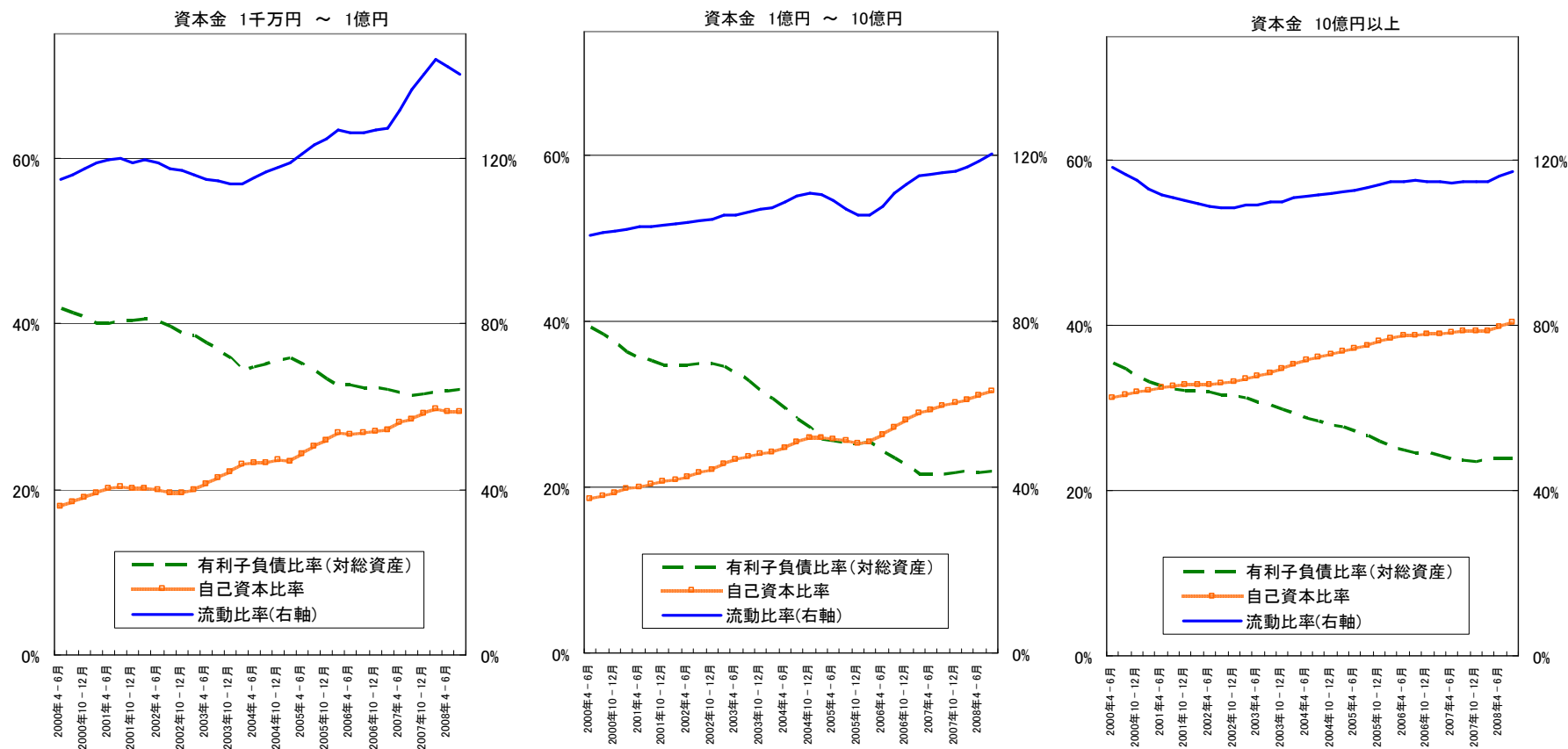


(出所) 内閣府

1. 実質ベース(季節調整系列)

マクロ経済の概況 (2)

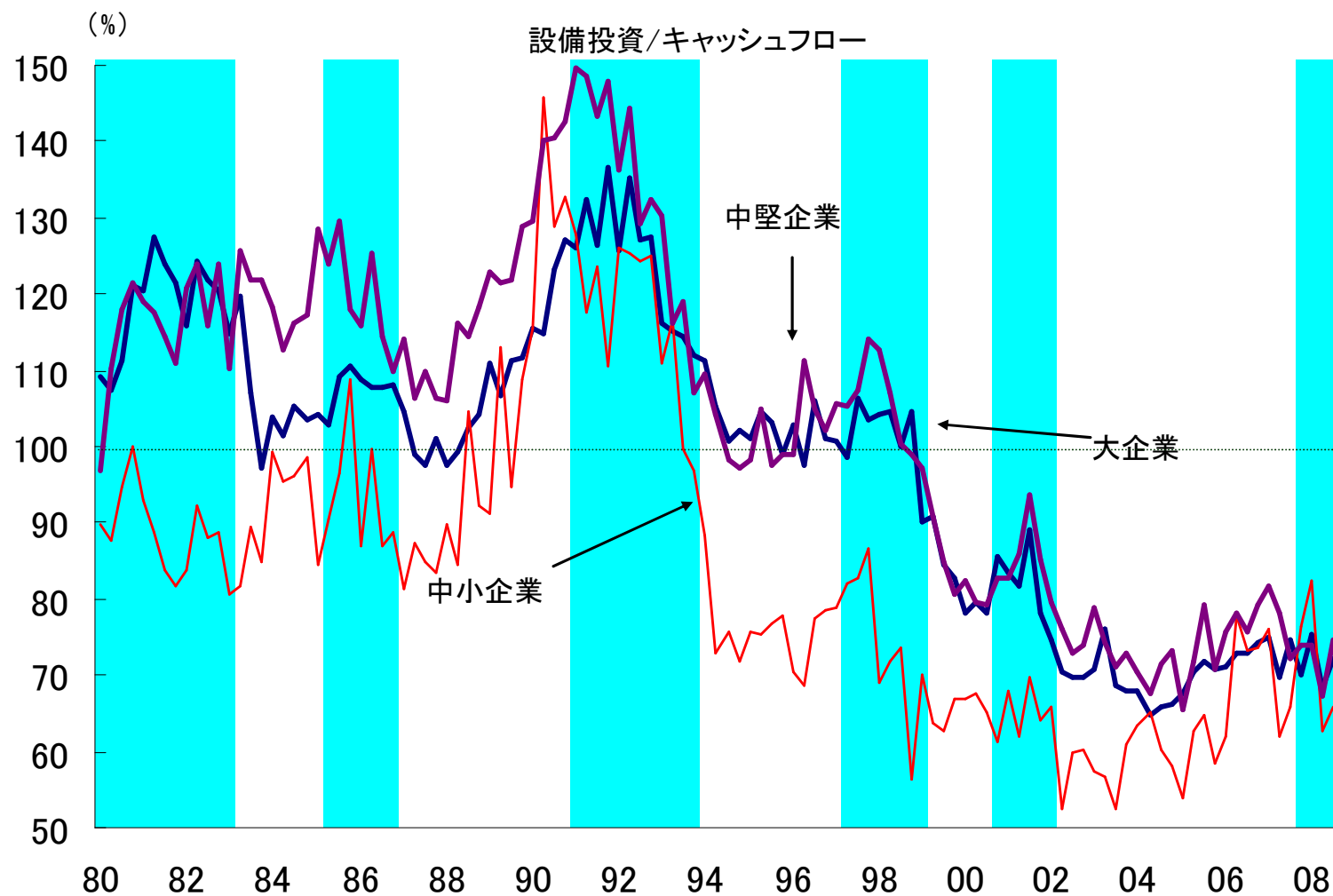
企業規模別安全性指標の推移



(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

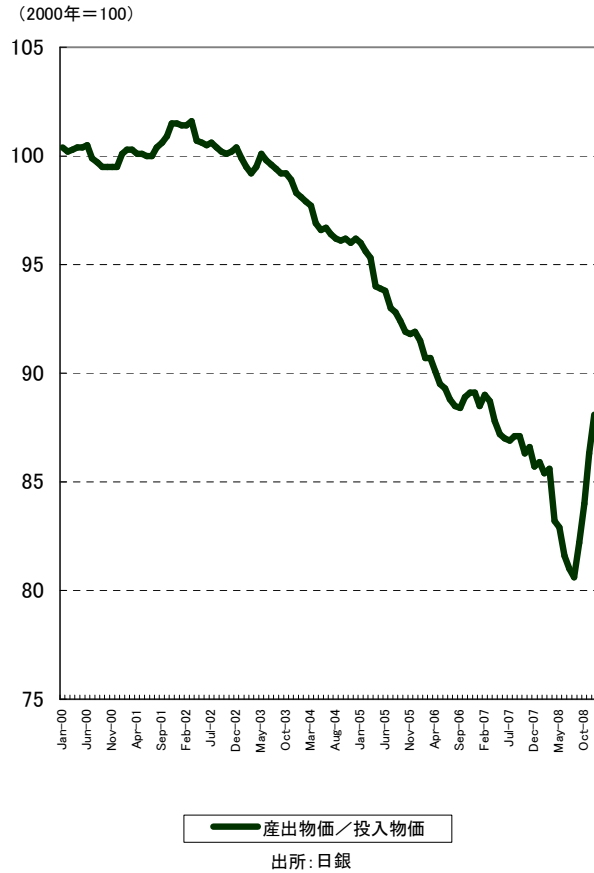
マクロ経済の概況 (3)

企業規模別設備投資比率の推移

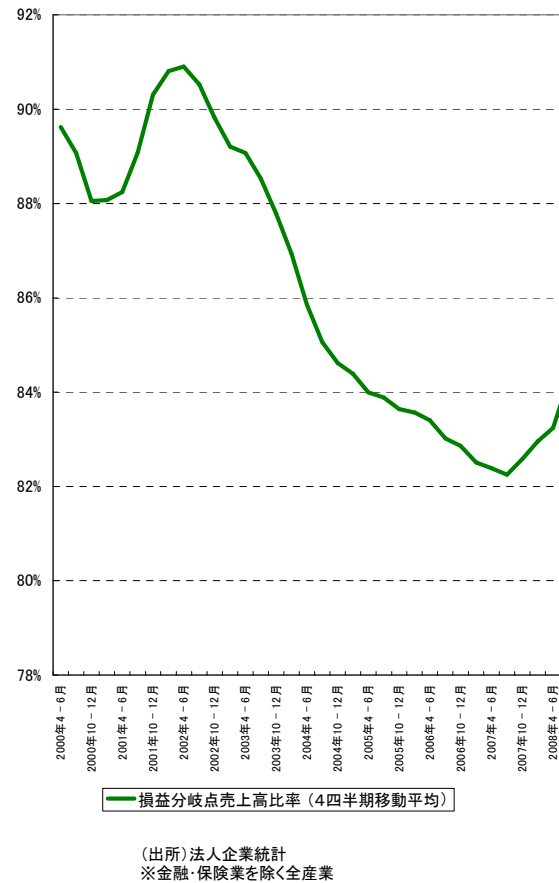


マクロ経済の概況 (4)

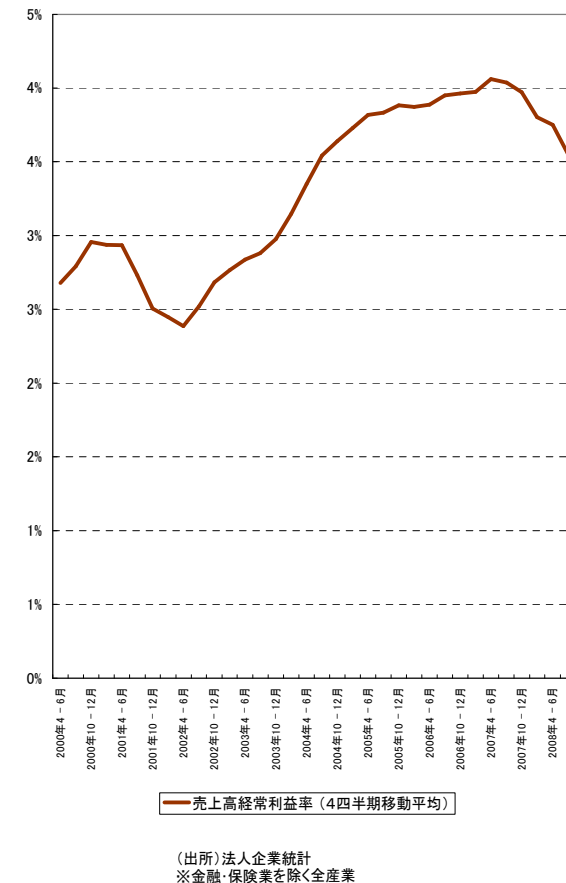
製造業の交易条件



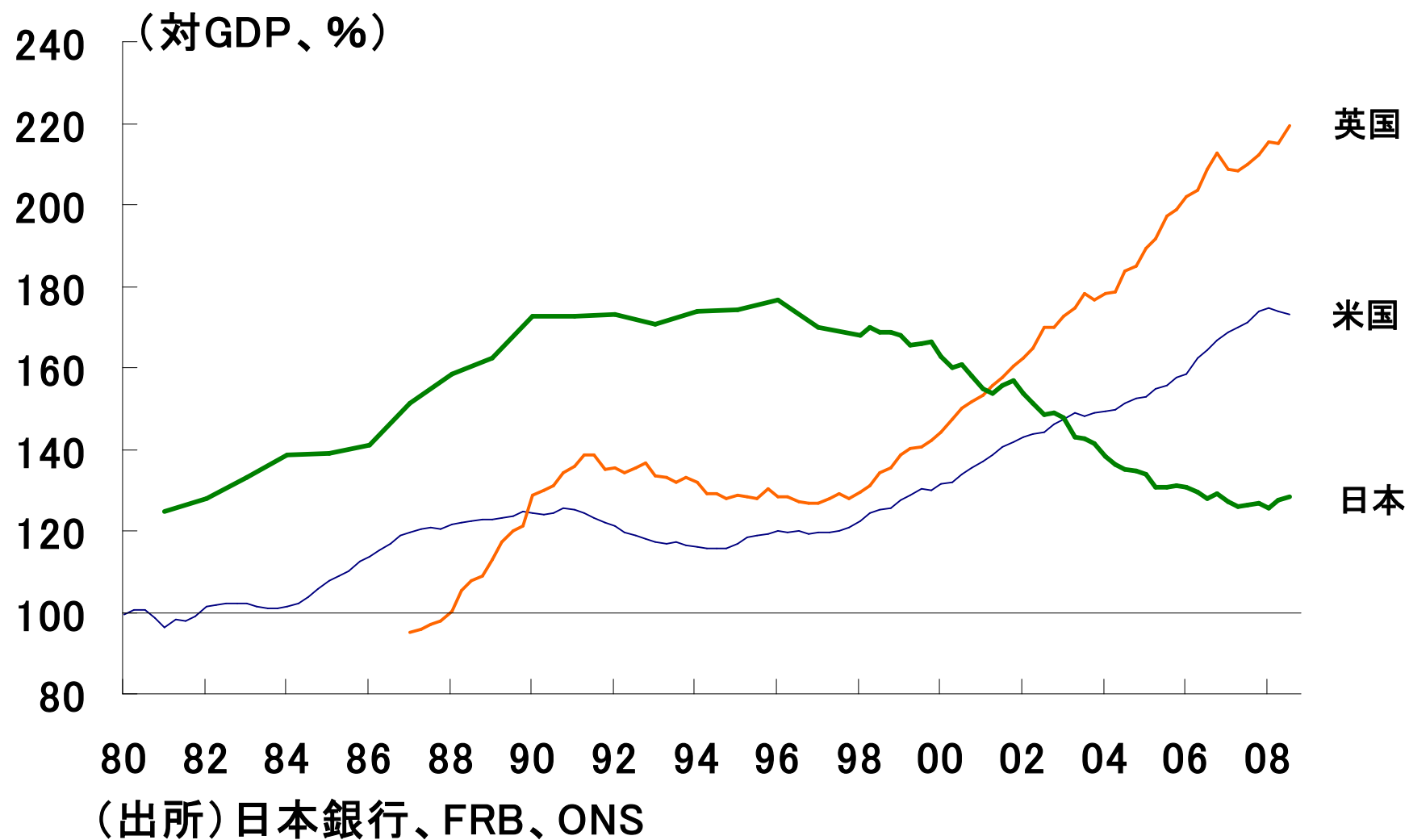
損益分岐点比率の推移



売上高経常利益率

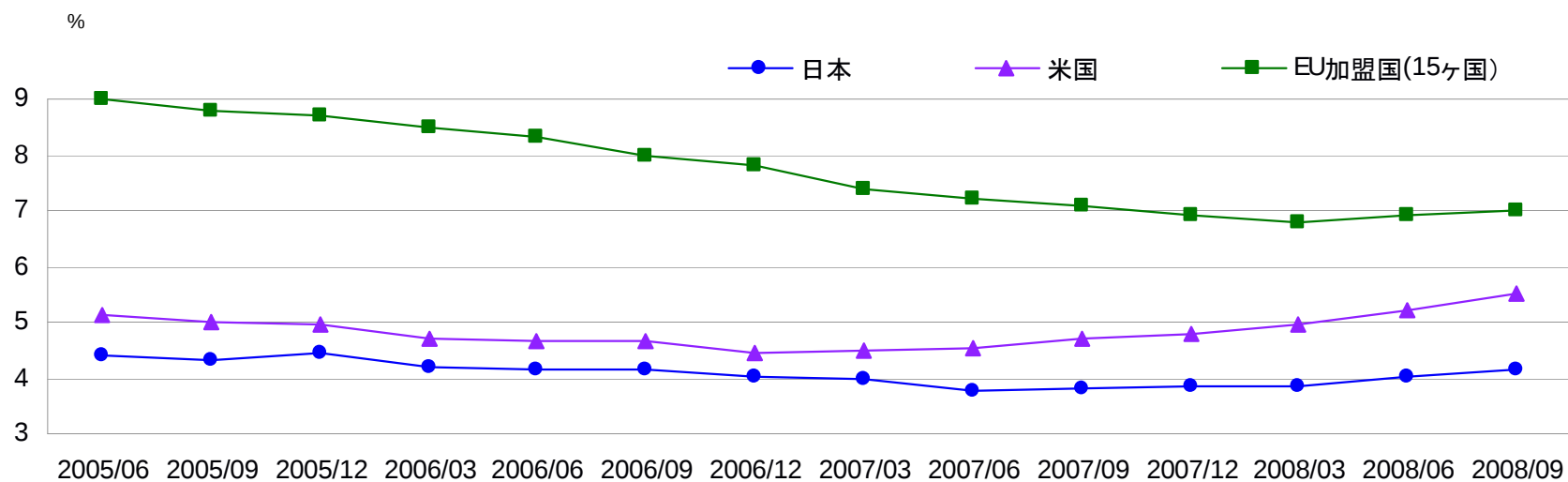


民間非金融部門債務の比較



マクロ経済の概況 (5)

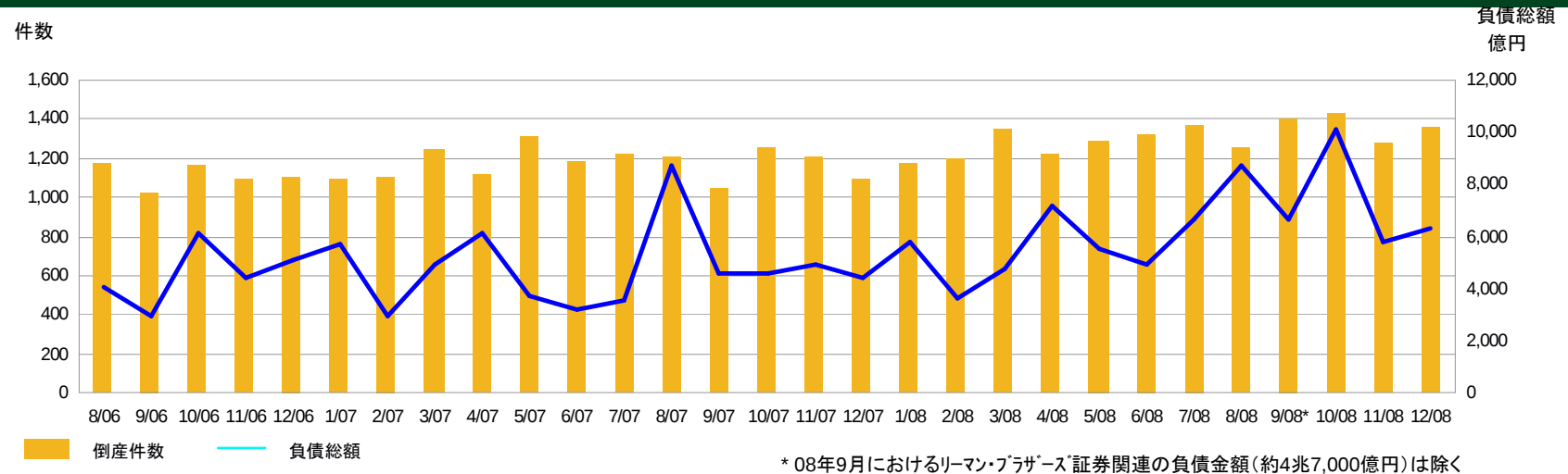
失業率の推移



(出所) Datastream

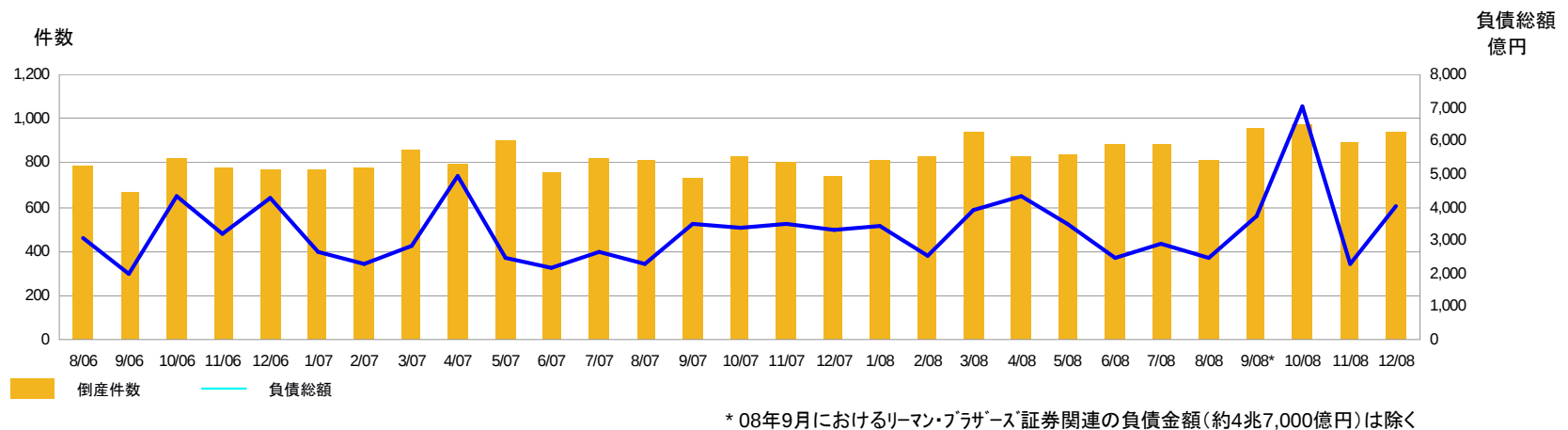
マクロ経済の概況 (6)

全国企業倒産状況



(出所) 東京商工リサーチ

全国企業倒産状況(建設業、不動産業除き)

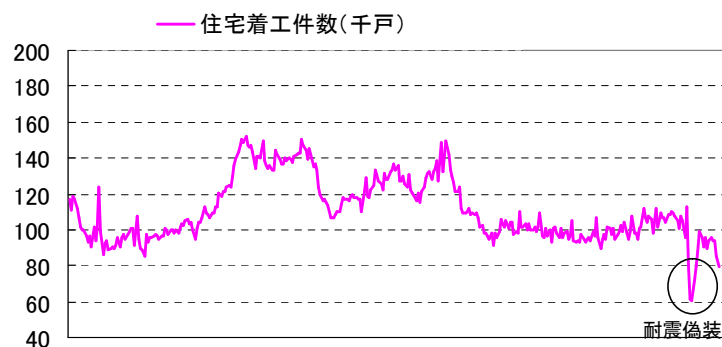


(出所) 東京商工リサーチ

住宅関連指標の日米比較 (1)

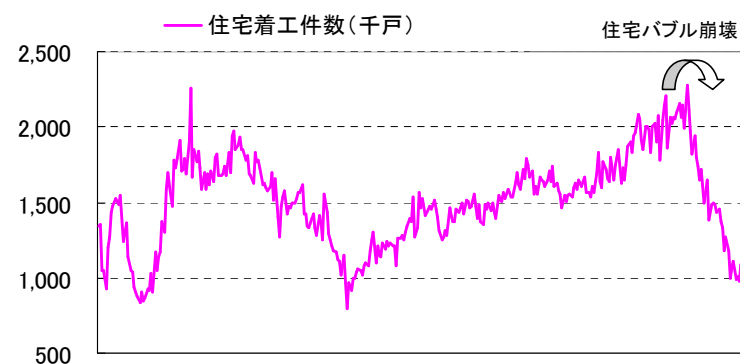
住宅着工件数(千戸)の推移

(日本)



(出所) 国土交通省

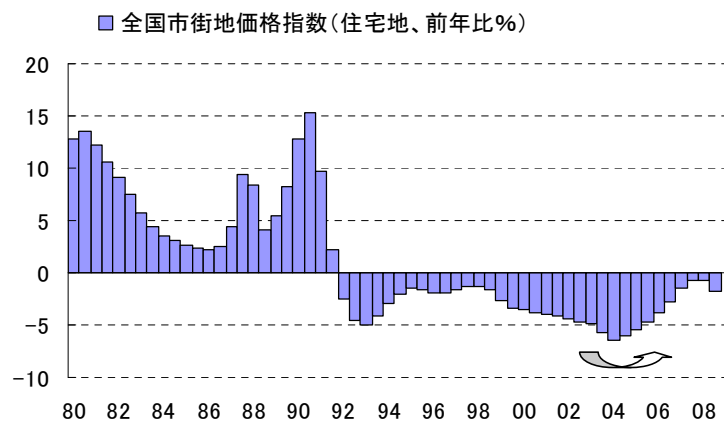
(米国)



(出所) 米商務省

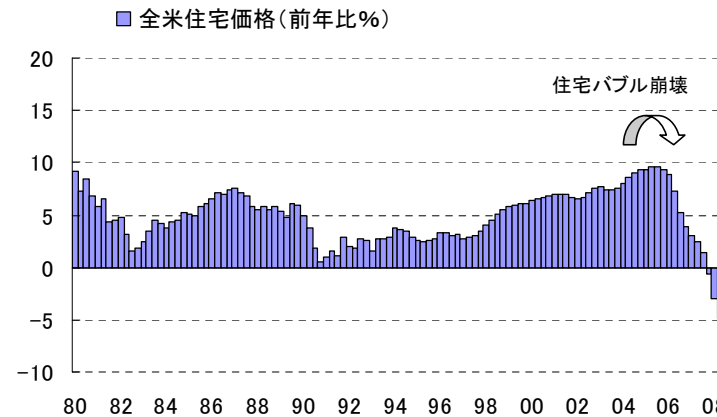
地価・住宅価格の推移(前年比%)

(日本)



(出所) 国土交通省、日本不動産研究所

(米国)

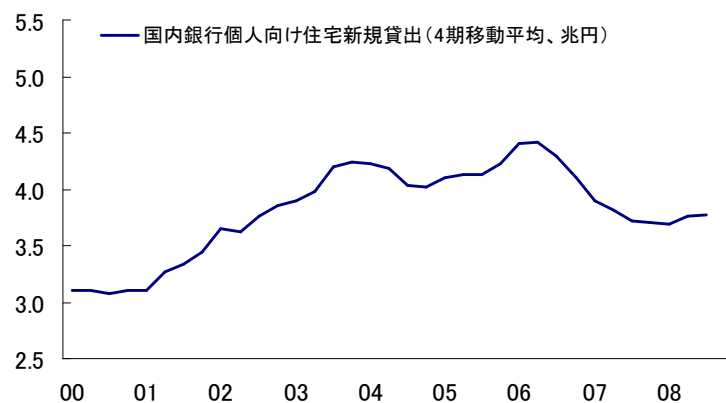


(出所) 米商務省、OFHEO

住宅関連指標の日米比較 (2)

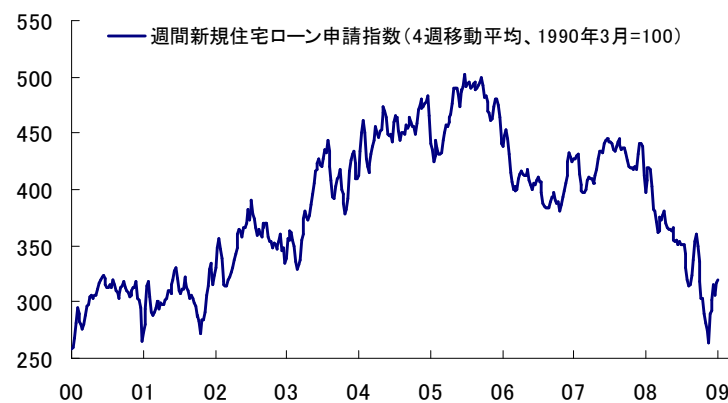
住宅取得需要の推移

(日本)



(出所) 日本銀行

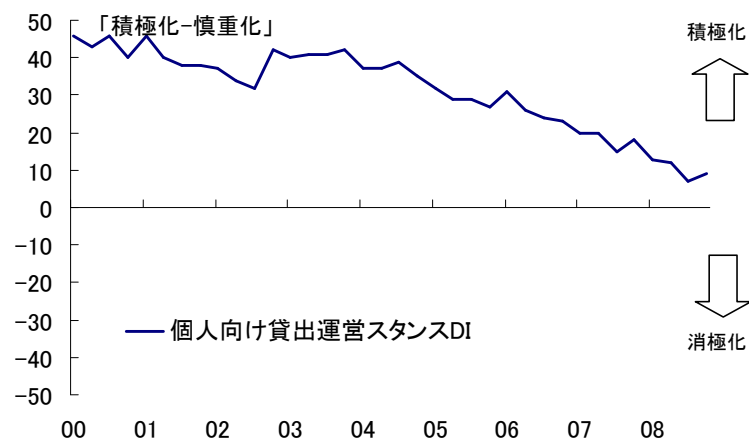
(米国)



(出所) MBA

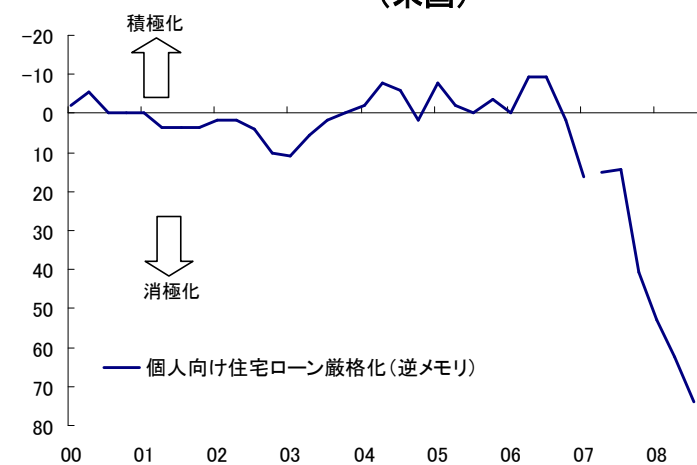
銀行貸出動向の推移(個人向け融資、住宅ローン)

(日本)



(出所) 日本銀行

(米国)



(出所) FRB

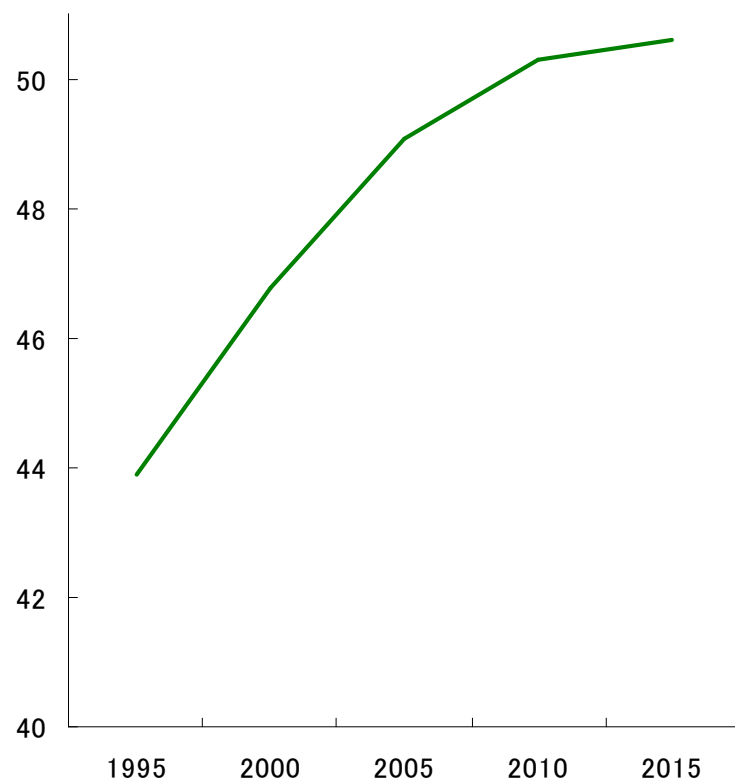
住宅関連指標の日米比較 (3)

住宅ローン商品性の日米比較		
	日本	米国
主な住宅購入動機	永年居住が主流	買換え前提の住宅購入が主流
金融機関の住宅ローン採り上げスタンス	DTI重視 (返済比率)	LTV重視
主な住宅ローンのタイプ	リコース型	ノンリコース型
担保	主として土地に依存	主として建物に依存
サブプライムローン	殆どマーケットなし	不動産価格上昇を 背景に急拡大

不動産事業に関するマクロ指標の推移

日本の世帯数予測

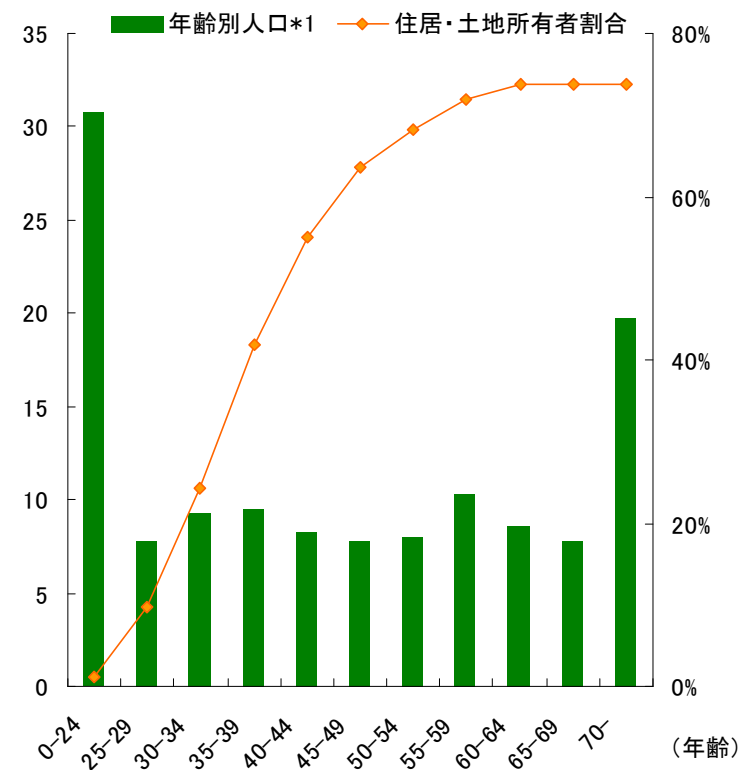
(百万世帯)



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所

年齢別人口分布及び住居・土地所有者割合

(百万人)

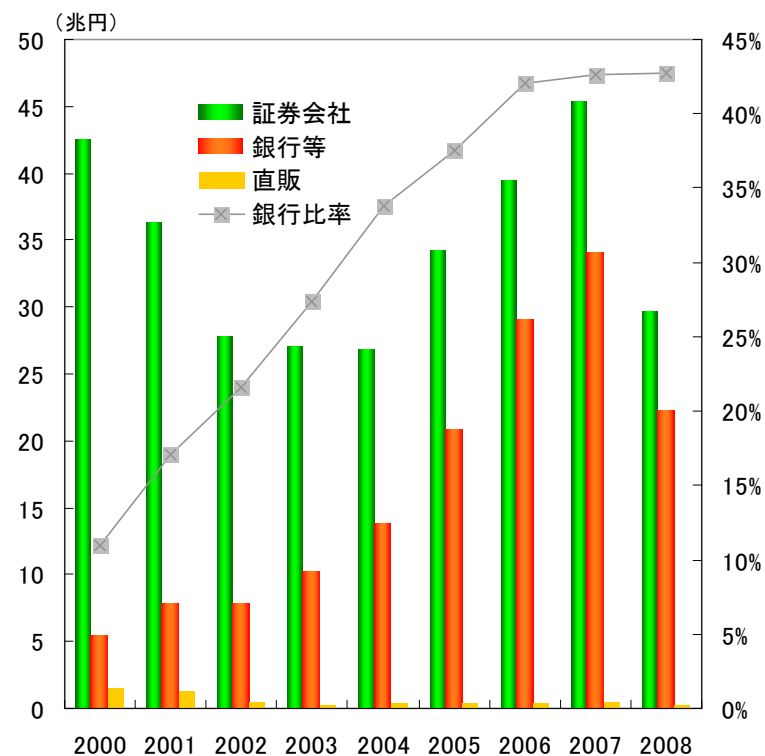


(出所) 総務省「土地統計調査」(平成15年調査)

*1. 2007/12/1現在

金融商品販売マーケットのポテンシャル

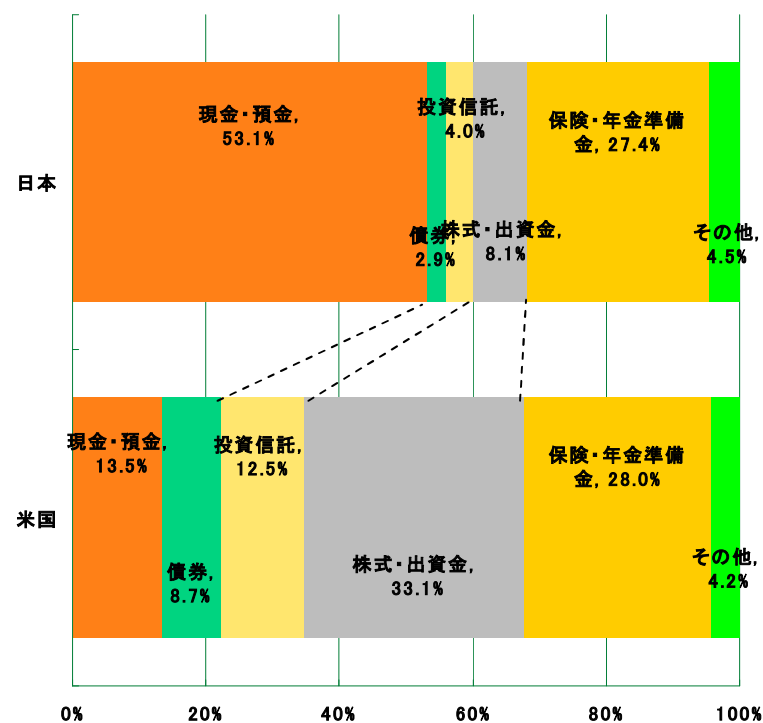
公募投信の販売態別純資産残高の推移



(出所) 投資信託協会

* 2000-2008年 12月末データ

家計の資産構成(2008年9月末)



(出所) 日本銀行

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。