

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をめざして

～2011年3月期第3四半期までの業績及び今後の経営の方向性について～



RESONA

2011年3月



RESONA

リそなホールディングス

目次

(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

都市型スーパー・リージョナル・バンクとしての強み

直近業績のアップデート

収益力強化への取組み

りそな資本再構築プラン

【ご参考資料】

都市型スーパー・リージョナル・バンクとしての強み

直近業績のアップデート

収益力強化への取組み

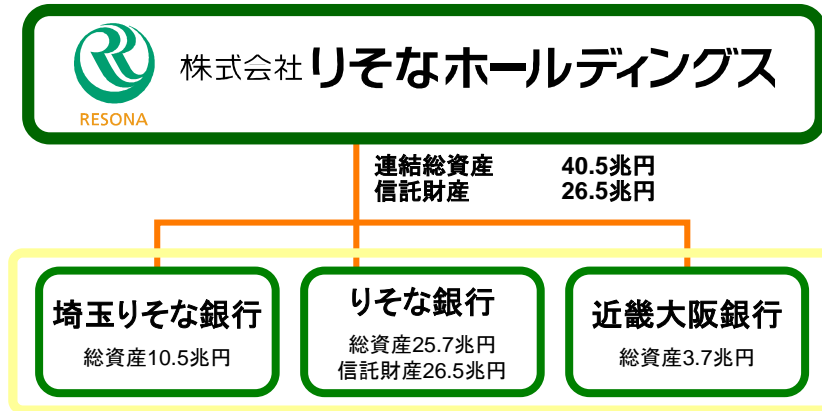
りそな資本再構築プラン

【ご参考資料】

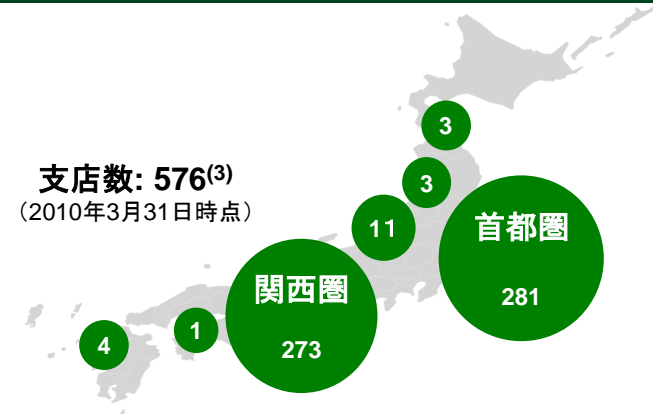
りそなグループの概要

- リテールバンキング業務に経営資源を集中
- 経済活動、産業及び人口が集中する首都圏及び関西圏に堅固な基盤を確立
- 店舗ネットワークに関しても、メガバンクに匹敵する規模の有人店舗数を保有

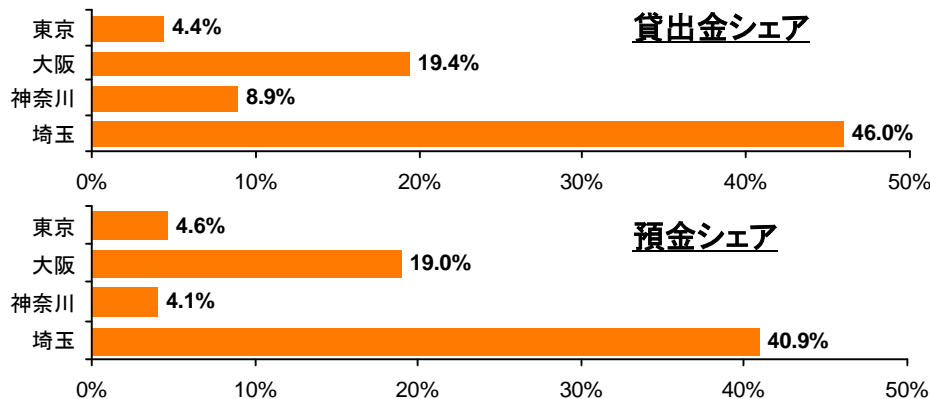
コーポレートストラクチャー(1)



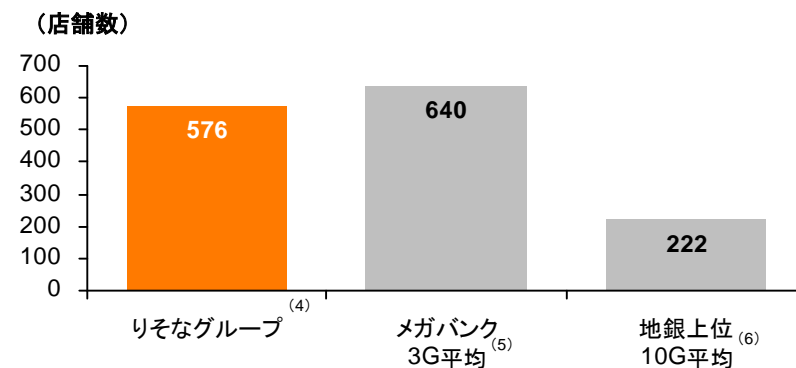
フランチャイズバリュー



マーケットシェア(2)



有人店舗数

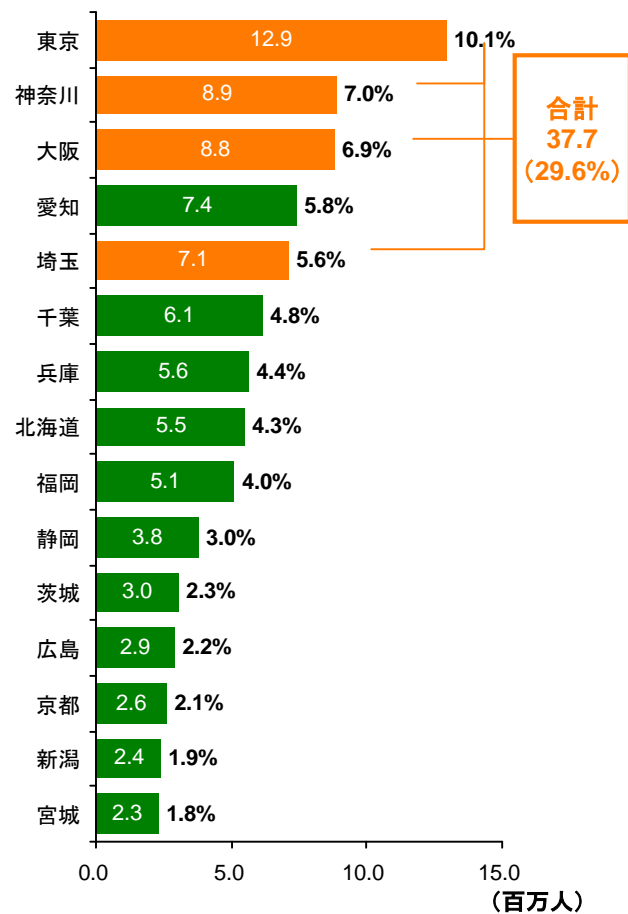


(1) 2010年9月期末
(2) 出所:各社開示資料を基に会社推計、2010年3月期末
(3) 出所:会社推計、2010年3月期末
(4) 出所:グループ銀行合算、2010年3月期末
(5) 出所:各行2009年度ディスクロージャー誌、三菱東京UFJ+三菱UFJ信託、みずほ+みずほCB+みずほ信託、三井住友
(6) 出所:各行2009年度ディスクロージャー誌、連結総資産で上位10地銀グループ(横浜、ふくおかFG、千葉、ほくほくFG、静岡、山口FG、常陽、札幌北洋HD、西日本シティ、京都)

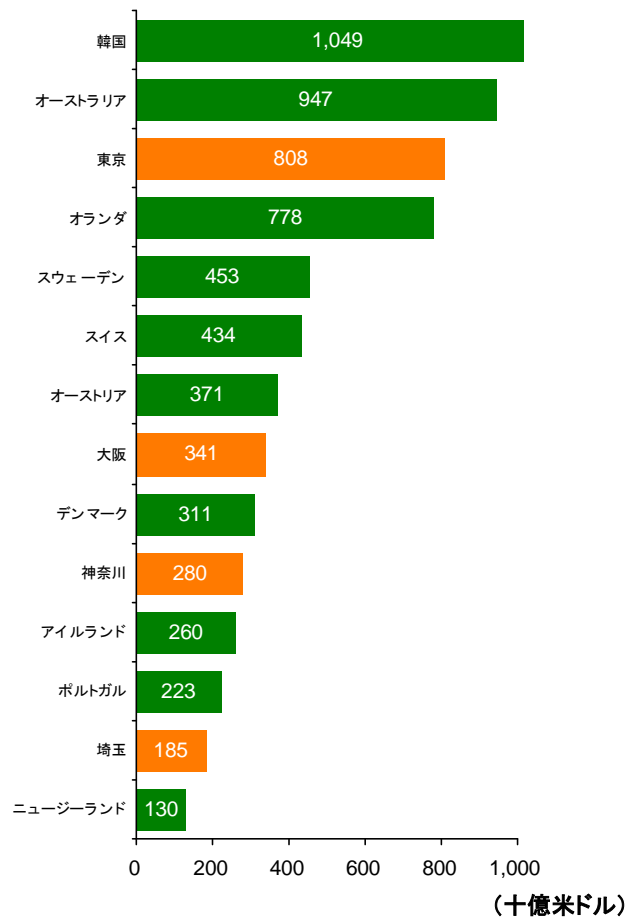
フランチャイズバリュー

- リそなが主な事業基盤を有する都道府県のGDPは、一国の規模に匹敵
- 人口及び県別GDPを俯瞰すると、リそなが主な事業基盤を有する都道府県で、日本全体の約3割をカバー

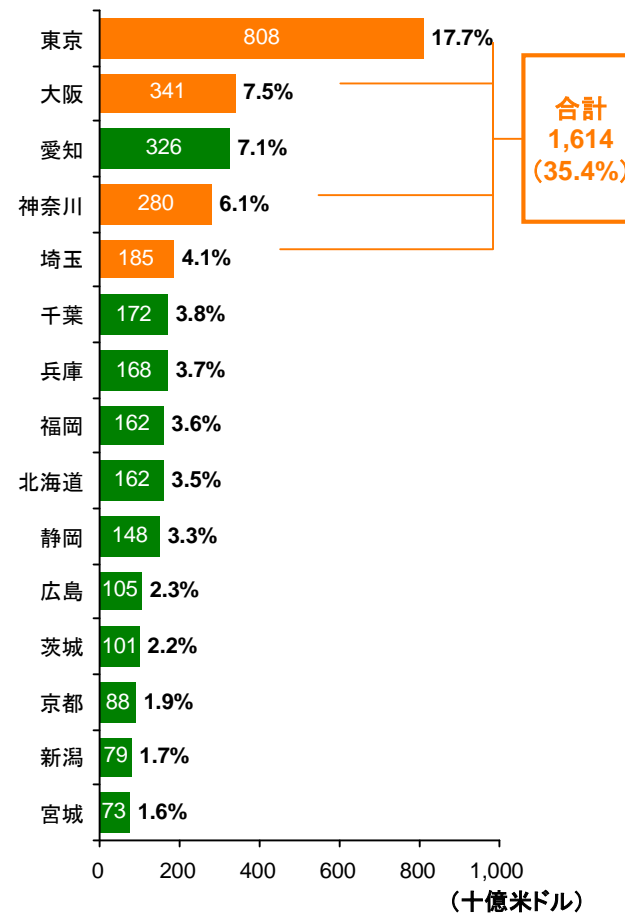
県別人口⁽¹⁾



GDP順位(グローバル比較)⁽²⁾



県別GDP順位⁽²⁾



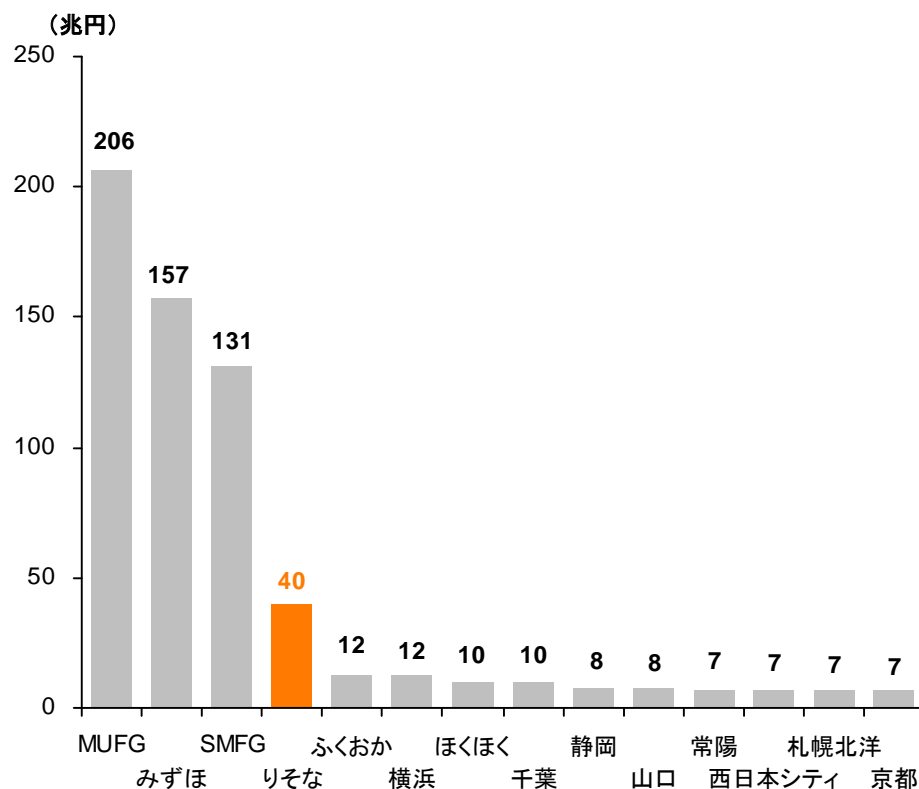
(1) 出所: 総務省人口推計(2009年10月1日時点)

(2) 出所: 内閣府2008年度県民経済計算「ドル表示の県内総生産の国際比較」

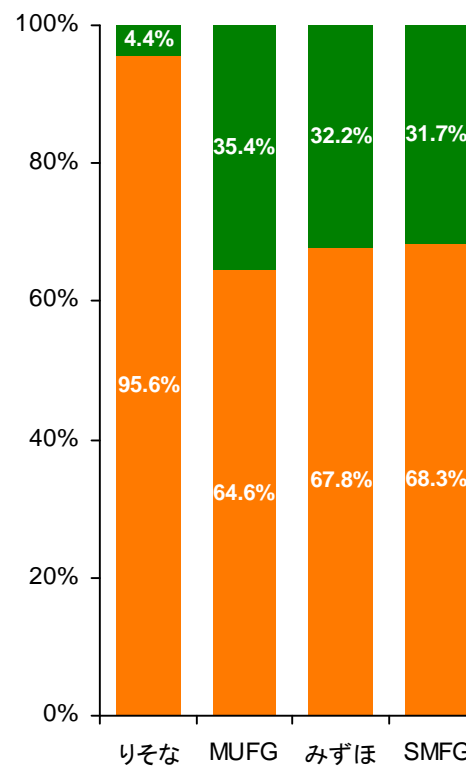
都市型スーパー・リージョナル・バンクとしての位置づけ

- 総資産で弊社は日本で第4位の規模、他の地銀を大きく上回る
- 一方、業務粗利益の95%を国内で占め、業務粗利益の70%以上を資金利益が占める
- サイズ面ではメガバンク、ビジネス面では地銀であり、「都市型スーパー・リージョナル・バンク」としての位置づけ

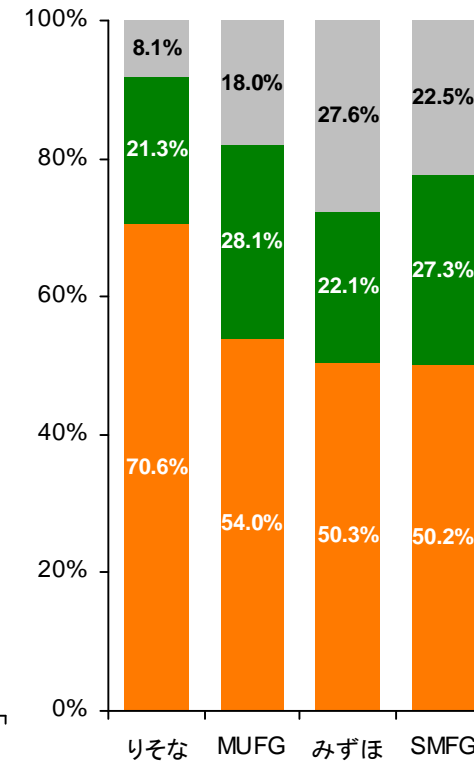
連結総資産(1)



業務粗利益内外構成比(2)



業務粗利益内訳(2)



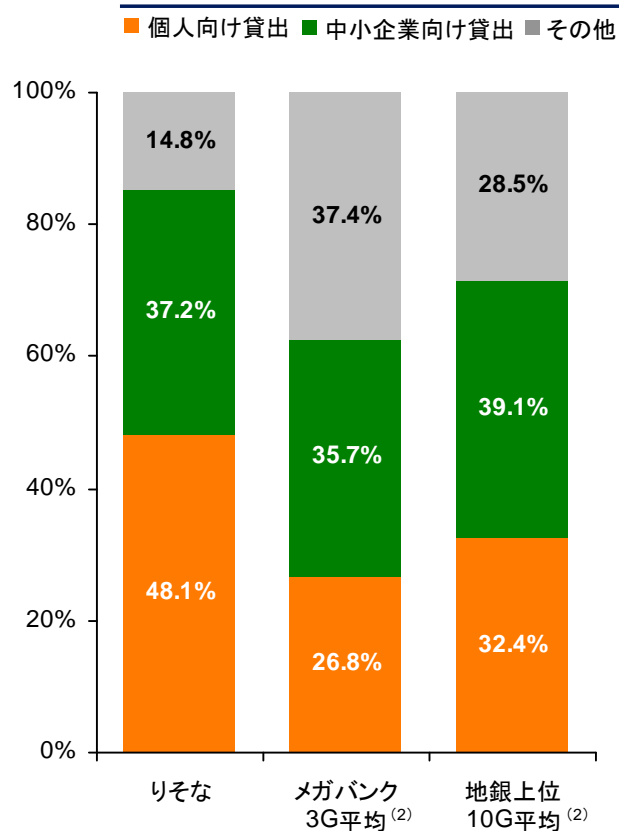
(1) 2010年9月期末
 (2) 内外比率はグループ銀行合算、業務粗利益内訳は連結、2010年9月期
 (3) 信託報酬及び役員取引等利益
 (4) 特定取引利益及びその他業務純益

■ 国内比率 ■ 海外比率 ■ 資金利益 ■ 手数料収入(3) ■ その他利益(4)

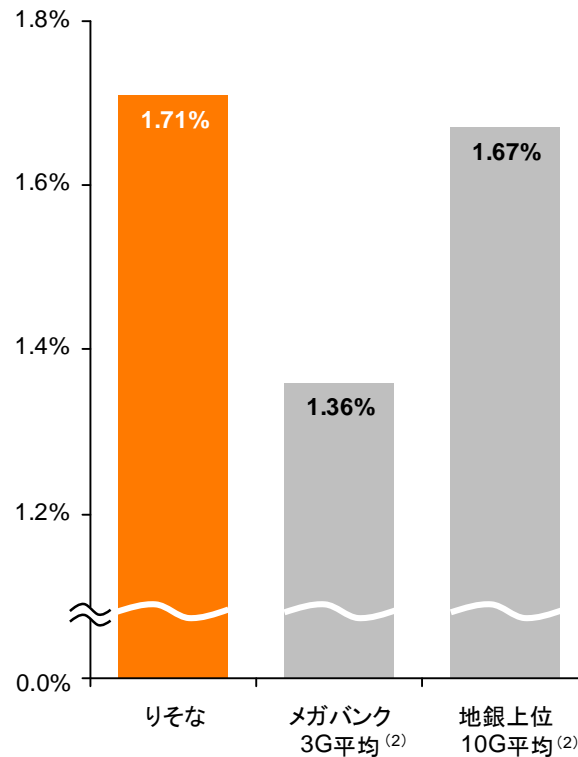
りそなグループの強み

- 貸出金の内訳は中小企業及び個人向けが全体の8割以上。利鞘は相対的に優位な水準
- 業務改革を通じた経営の効率化が進展し、経費率は業界平均を下回る水準

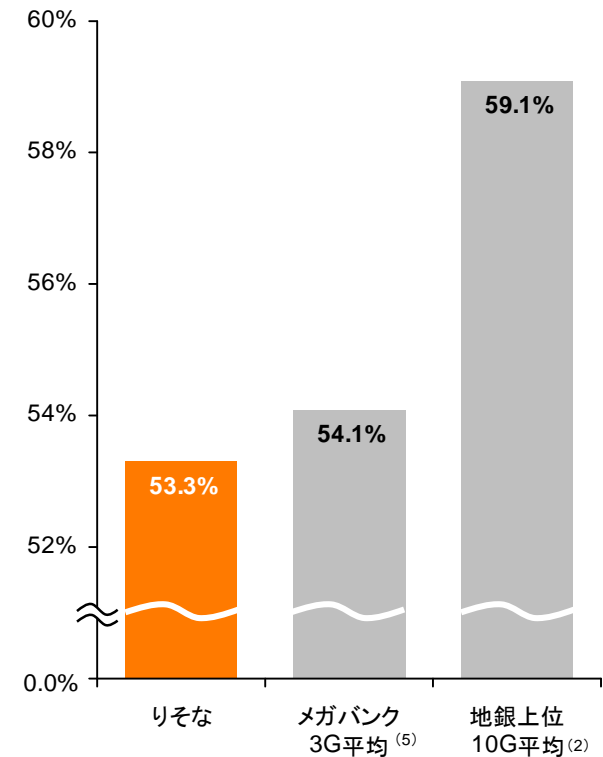
貸出金ポートフォリオの比較⁽¹⁾



預貸金利回差の比較⁽³⁾



連結経費率の比較⁽³⁾⁽⁴⁾



(1) グループ銀行合算、2010年9月期末

(2) メガバンク:三菱東京UFJ+三菱UFJ信託、みずほ+みずほCB+みずほ信託、三井住友
地銀上位10G:連結総資産で上位10地銀グループ(横浜、ふくおかFG、千葉、ほくほくFG、静岡、山口FG、常陽、西日本シティ、札幌北洋HD、京都)

(3) 2010年9月期

(4) 連結経費率=経費/業務粗利益

(5) MUFG、SMFG、みずほFG

クオリティの高いバランスシート

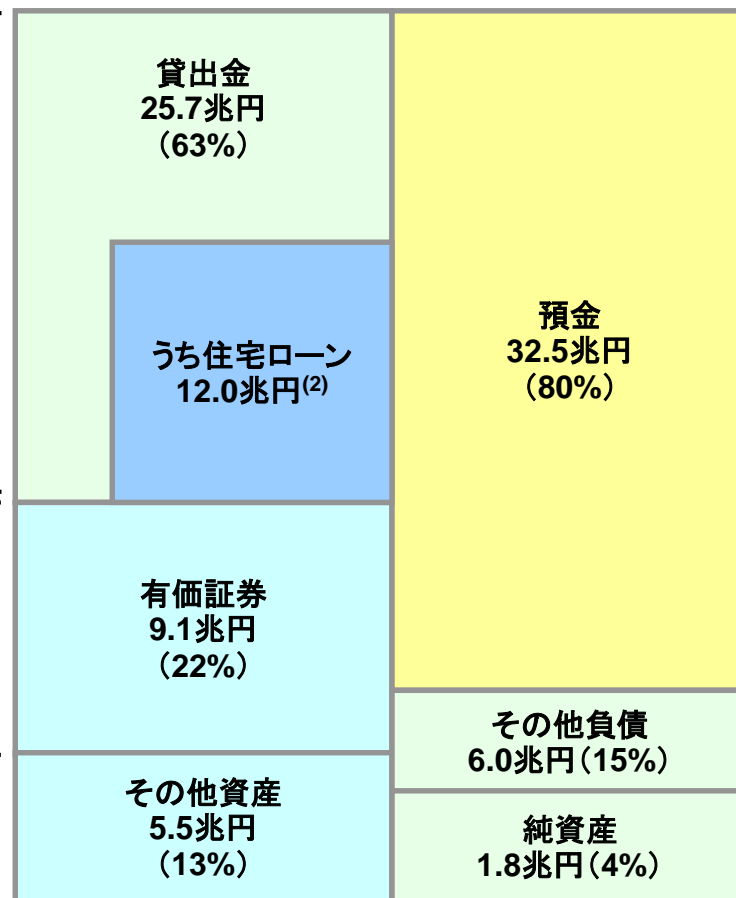
りそなホールディングス連結バランスシート⁽¹⁾

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: 46.8%⁽²⁾
 - 法人貸出は約9万先の中堅・中小企業に分散
- 高金利感応貸出比率⁽³⁾: 78.3%
- ネット不良債権比率: 0.47%⁽²⁾
- 預貸金利回差: 1.71%⁽²⁾

保守的に管理された 有価証券ポートフォリオ

- 有価証券残高の約76%は日本国債
 - デュレーション: 2.5年
- 保有株式にかかるダウンサイドは限定的
 - 保有株式⁽⁴⁾/総資産: 0.89%⁽²⁾
 - 損益分岐点日経平均: 約7,600円
- 米国サブプライム関連資産保有なし



安定した調達構造

- 強固なリテール預金基盤
 - リテール預金口座: 約13百万口座
 - リテール預金比率: 約70%(国内預金)
- 低いファンディングコストを維持
 - 平均調達コスト: 0.12%(国内預金)
 - 低金利感応預金比率⁽⁵⁾: 57.9%
- きわめて低い市場調達への依存度
- 預貸率: 約80%

高い規制資本の充実

- 自己資本比率: 12.80%⁽⁶⁾
- Tier1比率: 9.06%⁽⁶⁾
- 繰延税金資産(純額)/Tier1: 11.54%⁽⁶⁾

(1) 2010年9月期末
 (2) グループ銀行合算
 (3) 1年以内に金利期日の到来する貸出金が総貸出金残高に占める比率(グループ銀行合算、社内管理計数)
 (4) 取得原価ベース
 (5) 流動性預金(当座預金+普通預金+貯蓄預金+通知預金)が総預金残高に占める比率(グループ銀行合算、譲渡性預金を除く)
 (6) バゼルⅡ(基礎的內部格付手法)ベース

経営改革の成果

- 良質な顧客基盤の構築、ダウンサイドリスクの最小化に向けた各種取り組みの結果、安定的な収益性を確保

経営改革指標		2003年3月	2009年3月	2010年3月	2010年9月
良質な顧客基盤の構築	住宅ローン残高 (貸出金に占める比率) ⁽¹⁾	8.4兆円 (28%)	11.7兆円 (43%)	12.0兆円 (45%)	12.0兆円 (46%)
	個人向け投資商品残高 (投資商品比率) ⁽²⁾	0.62兆円 (3%)	3.56兆円 (14%)	4.12兆円 (15%)	3.87兆円 (15%)
ダウンサイドリスクの最小化	不良債権比率 ⁽³⁾	11.19% ⁽⁴⁾	2.42%	2.42%	2.60%
	保有株式残高 ⁽⁵⁾	1.39兆円	0.35兆円	0.34兆円	0.35兆円
安定的な収益	業務粗利益 ⁽¹⁾	7,610億円	6,753億円	6,152億円	3,135億円
	経費 ⁽¹⁾	4,558億円	3,622億円	3,505億円	1,722億円
	実勢業務純益 ⁽¹⁾⁽⁶⁾	3,073億円	3,127億円	2,646億円	1,413億円
	当期純利益	(8,376億円)	1,239億円	1,322億円	817億円
資本の向上	自己資本比率	3.78%	13.45%	13.81%	12.80%
	Tier 1比率	1.91%	9.92%	10.20%	9.06%
	公的資金累計返済額 ⁽⁷⁾	-	10,427億円	10,427億円	14,427億円

(1) グループ銀行合算

(3) 不良債権比率=金融再生法基準開示債権総合計/総与信、グループ銀行合算

(5) 取得原価ベース、「その他有価証券」のうち株式残高

(2) グループ銀行合算、社内管理計数、投資商品比率=投資商品残高/(投資商品+個人預金)

(4) 2003年9月期末

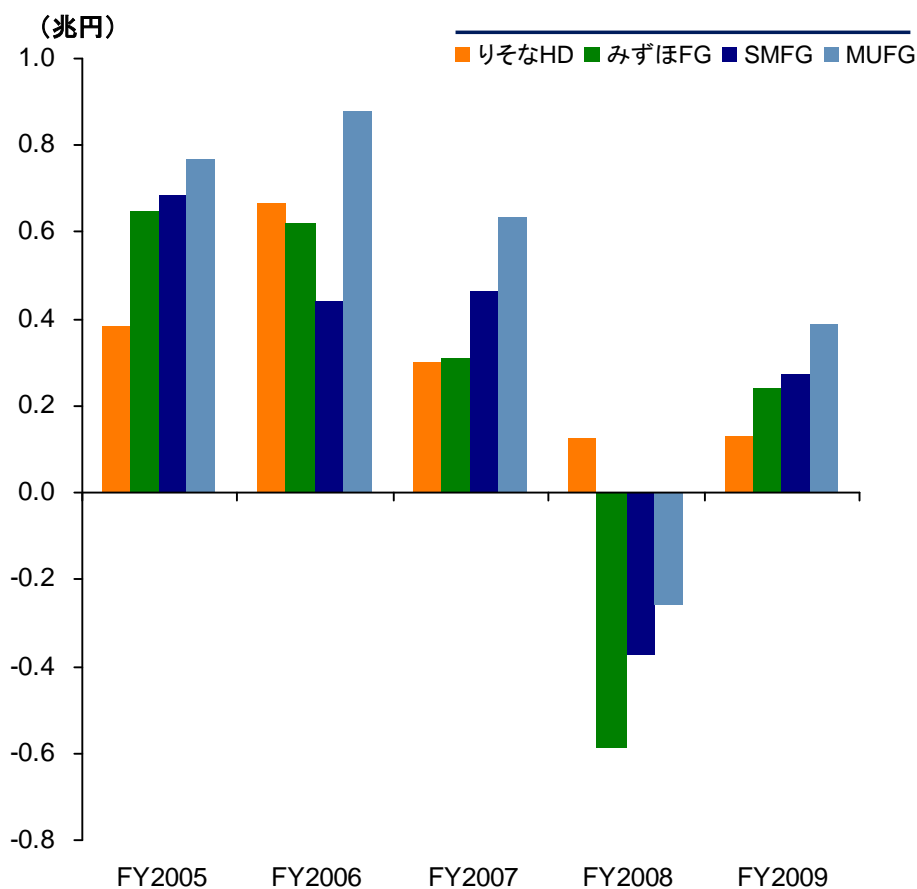
(6) 信託勘定不良債権処理額、一般貸倒引当金繰入額を除いた業務純益

(7) 注入簿価ベース

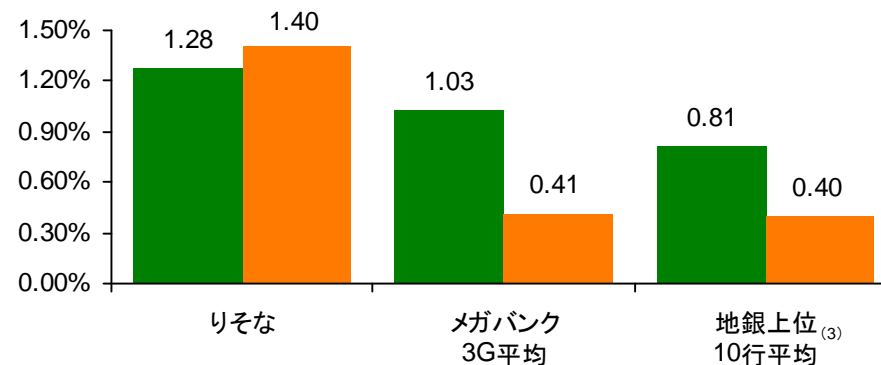
安定した黒字体質を実現

- 過去数年間に亘り安定的な収益を確保(リーマンショック直後も最終黒字を確保)
- 変動リスクの高い株式資産の圧縮、リスクの高いサブプライム関連投資を回避し、安定的な収益体質を構築

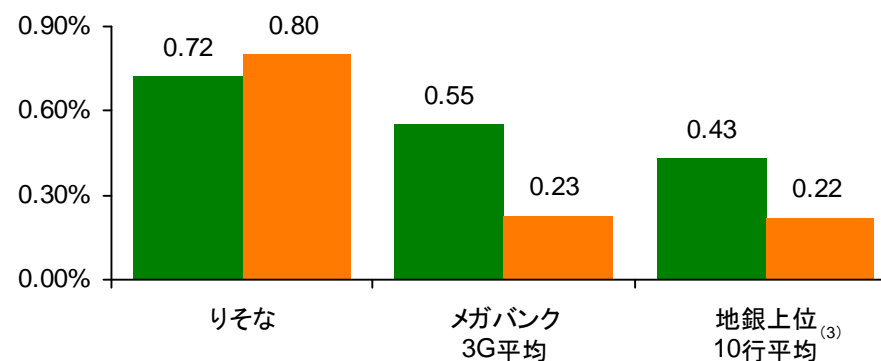
連結純利益の推移(過去5年)



RORA(過去5年平均)⁽¹⁾



ROA(過去5年平均)⁽²⁾



■ 業務純益ベース⁽⁴⁾ ■ 当期純利益ベース⁽⁵⁾

(1) RORA=(業務純益もしくは当期純利益) / 期末リスクアセット、各年の単純平均、メガバンクグループは2009年3月期より先進的の内部格付手法に基づきリスクアセットを算出、連結

(2) ROA=(業務純益もしくは当期純利益) / 期末総資産、各年の単純平均、連結

(3) 連結総資産で上位10地銀グループ(横浜、ふくおかFG、千葉、ほくほくFG、静岡、山口FG、常陽、札幌北洋HD、西日本シティ、京都)

(4) 与信費用・株式関係損益考慮後業務純益を分子に使用(但し開示上の観点から一部グループ銀行合算値を使用)

(5) 当期純利益を分子に使用(但し開示上の観点から一部グループ銀行合算値を使用)

都市型スーパー・リージョナル・バンクとしての強み

直近業績のアップデート

収益力強化への取組み

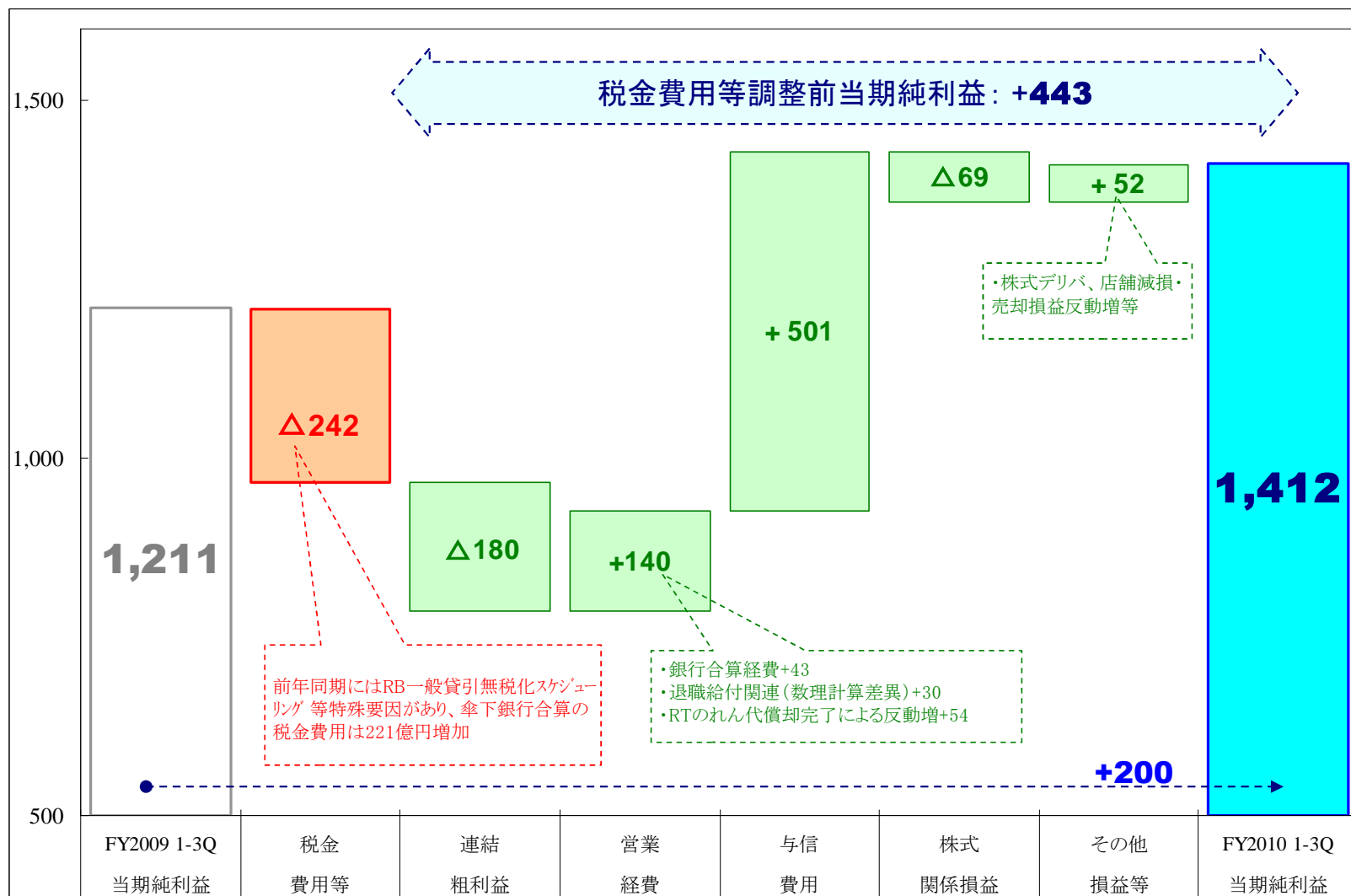
りそな資本再構築プラン

【ご参考資料】

HD連結当期純利益の増減分析

税金費用等調整前連結当期利益は、443億円の増益

(単位:億円)



2010年度1-3Q (2010年4月～12月までの9ヵ月)業績概要(G合算)

業績	FY2010 1-3Q	FY2009 1-3Q	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	4,516億円	4,687億円	▲3.6%	74.4%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務粗利益はほぼ計画通りの進捗 ■ 資金利益は金利低下等の影響を受け減益 ■ 投信販売額は前年同期比6割増、フィー収益を牽引 ■ 債券関係損益は、前年同期比+33億円 ■ 経費は前年同期比▲43億円削減、ほぼ計画通りの進捗 ■ 株式関係損益はETF投資損失を主因に▲35億円の損失を計上 ■ ネット与信費用は前年同期比8割の大幅減、計画進捗率15%と低位推移 ■ 税引前利益は前年同期比+17% ■ 前年の税効果上の特殊要因の剥落などにより、傘下銀行合算の税金費用は、前年同期比+221億円 ■ 以上から、税引後当期純利益は1,303億円 計画に対する進捗率は、100.2% 上記税金費用の特殊要因を除けば大幅増益
資金利益	3,522億円	3,680億円	▲4.3%	-	
国内預貸金利益 ⁽¹⁾	3,185億円	3,384億円	▲5.9%	-	
フィー収益 ⁽²⁾	676億円	659億円	2.6%	-	
その他の業務粗利益	317億円	347億円	▲8.5%	-	
経費	2,563億円	2,606億円	▲1.7%	73.9%	
実勢業務純益 ⁽³⁾	1,953億円	2,080億円	▲6.1%	75.1%	
株式関係損益	▲35億円	37億円	-	-	
ネット与信関連費用	98億円	521億円	▲81.1%	14.8%	
税引前当期純利益	1,835億円	1,564億円	17.3%	98.1%	
税引後当期純利益	1,303億円	1,254億円	3.9%	100.2%	
資産の質	2010年12月	2009年12月	コメント		
不良債権比率	2.62%	2.58%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不良債権残高は、前年同期比▲47億円減少、不良債権比率はほぼ横這い 		
その他有価証券評価差額	1,072億円	1,027億円	<ul style="list-style-type: none"> ■ その他有価証券評価差額は1,072億円の含み益 		

(1) 国内業務部門(NCD含む)

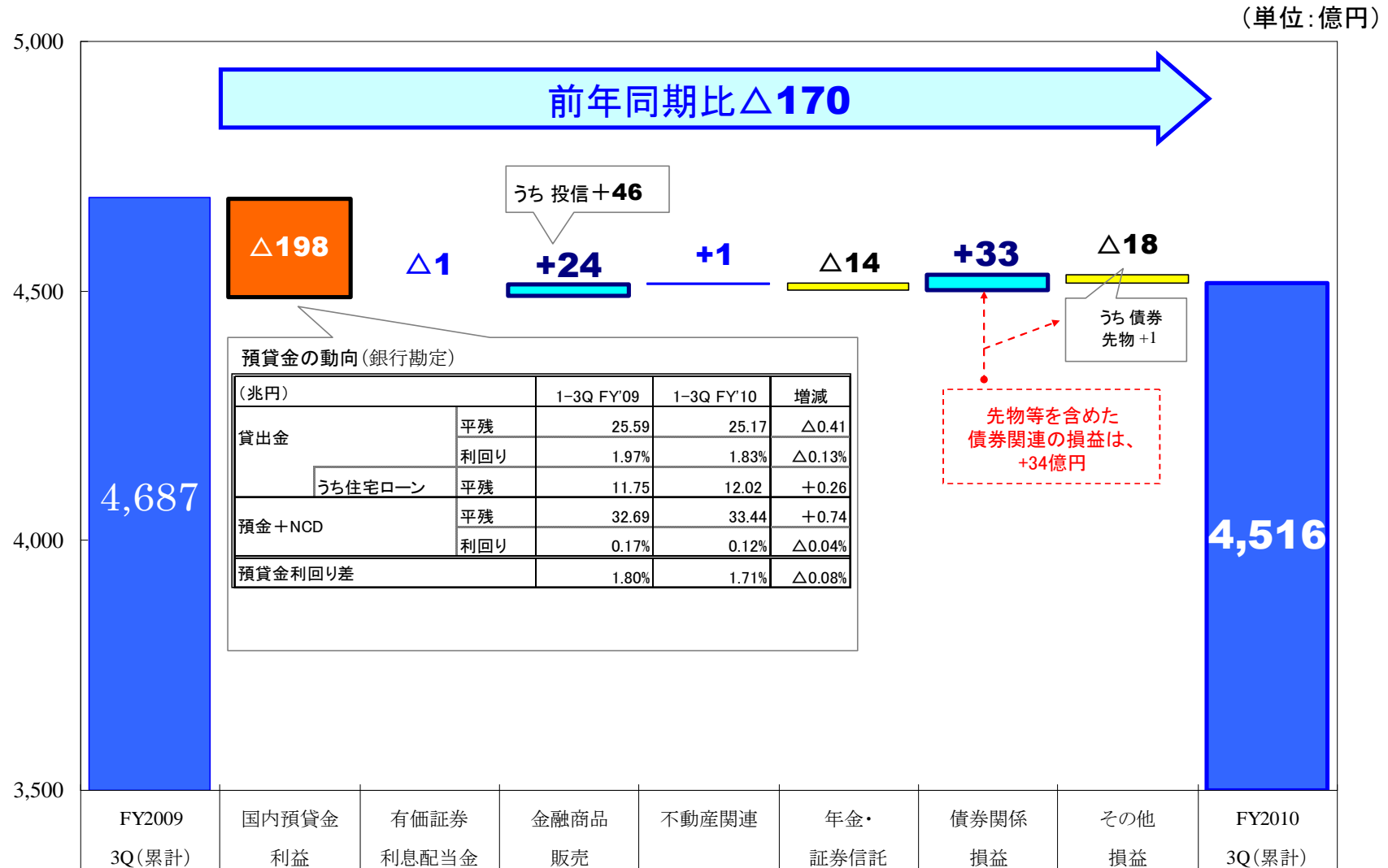
(2) 役員取引等利益+信託報酬

(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

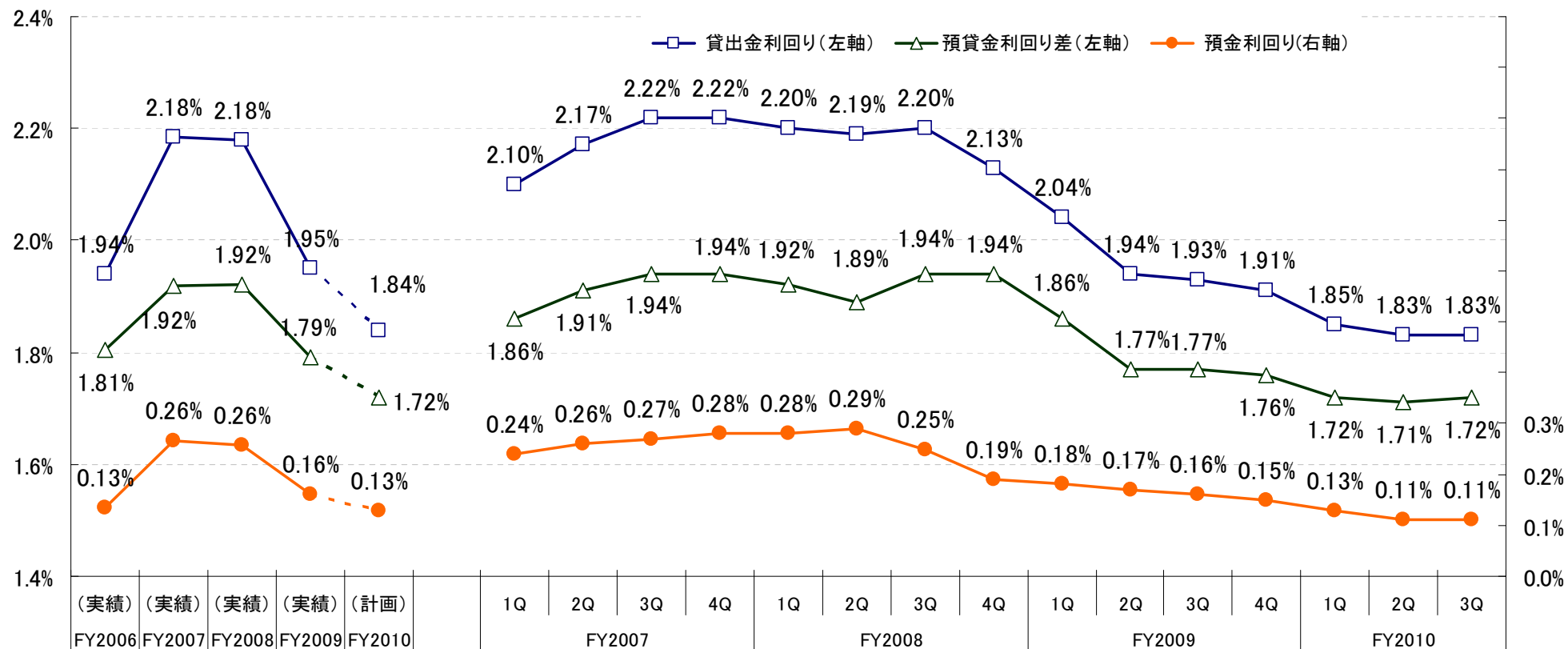
(4) 2010年11月に公表した通期業績予想に対する進捗率

業務粗利益の増減分析 (G合算)

金利低下による預貸金利益の減少を主因に前年同期比170億円の減益



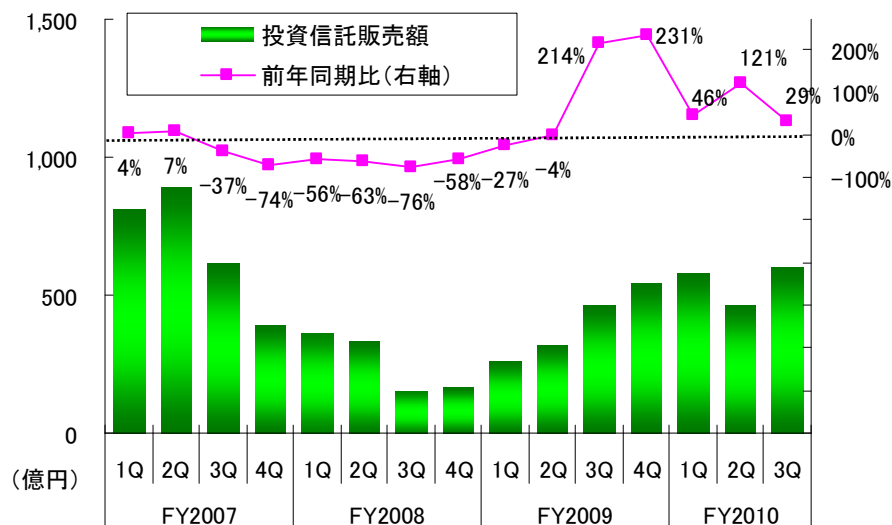
預貸金利回り・利回り差のトレンド(G合算)



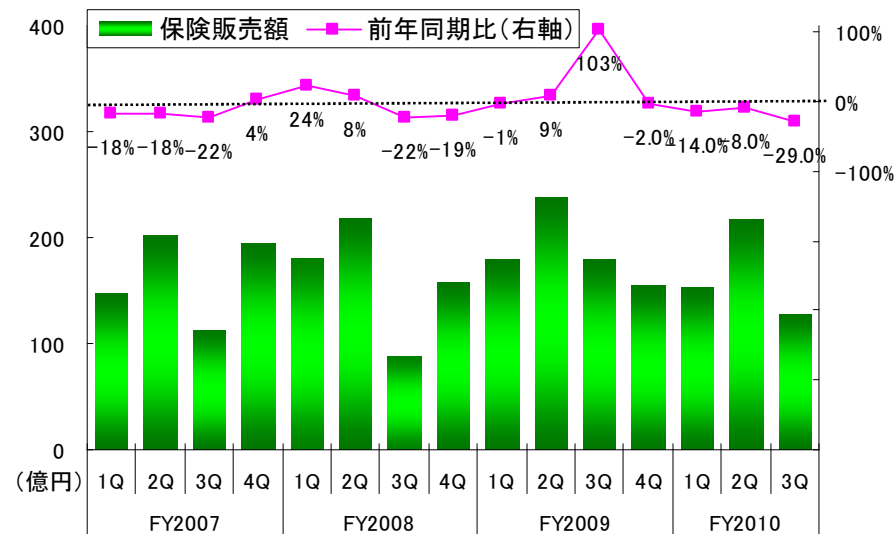
(国内銀行勘定)

金融商品販売は回復基調を継続

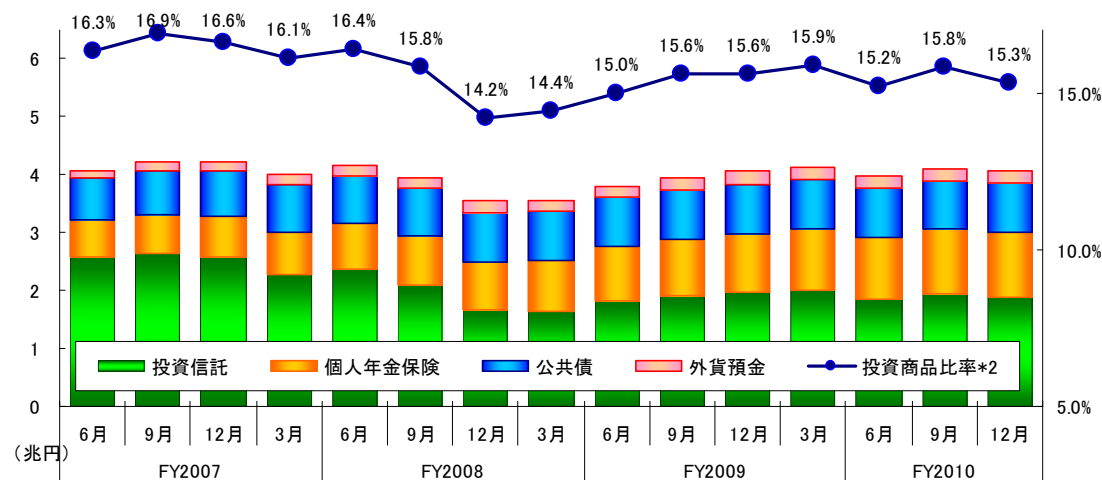
投資信託販売額の推移(四半期・月平均)



保険販売額の推移(四半期・月平均)



個人向け投資商品残高の推移



*1 社内管理計数 *2 投資商品残高 / (投資商品 + 個人預金)

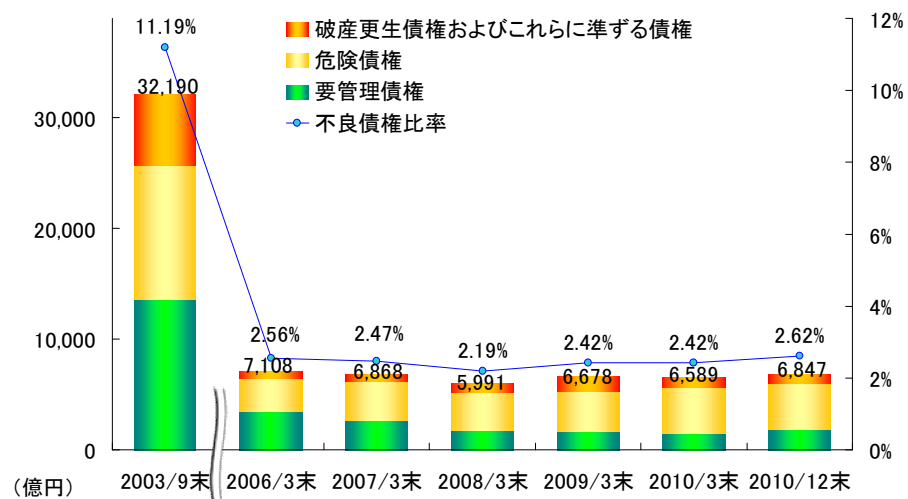
与信費用・不良債権の状況(G合算)

与信費用の状況

(億円)

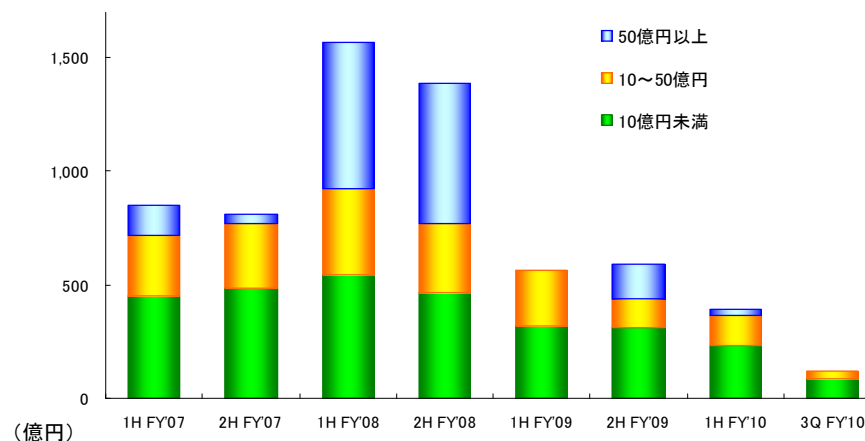
科目	1H FY'07	2H FY'07	1H FY'08	2H FY'08	1H FY'09	2H FY'09	1H FY'10	3Q FY'10
一般貸倒引当金	△ 205	46	64	△ 285	95	△ 188	△ 115	△ 139
個別貸倒引当金等	343	202	1,201	660	417	495	296	56
新規発生	853	813	1,573	1,390	563	592	391	121
戻入等(区分改善・回収・オフバラ等)	△ 510	△ 611	△ 372	△ 729	△ 146	△ 97	△ 94	△ 64
与信費用総額(△)	138	248	1,265	374	513	307	181	△ 82

NPL残高・NPL比率の推移

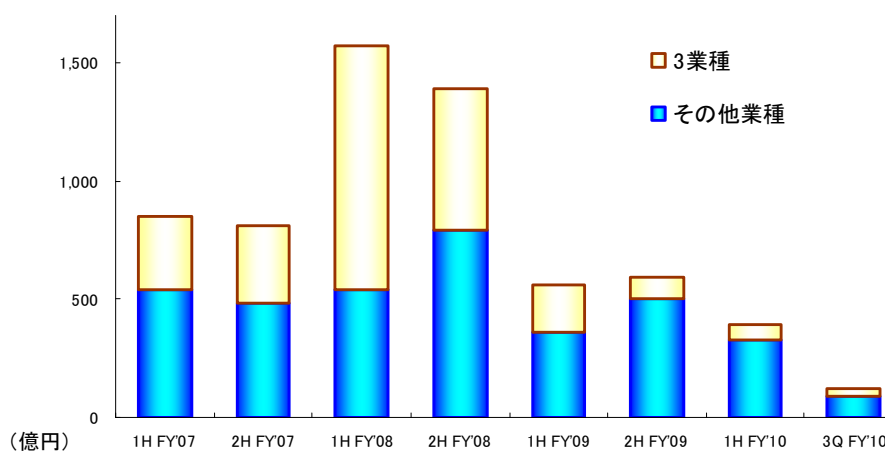


特定業種・大口先からの新規発生が沈静化

◆ 期初与信残高別新規(個別貸倒引当金等)発生状況



◆ 業種別新規(個別貸倒引当金等)発生状況



2011年3月期 通期の業績予想

(単位:億円)

	HD《連結》			
	(中間実績)	〔通期予想〕	期初予想比	前年実績比
連結経常収益	4,604	8,750	+450	△1
連結経常利益	1,147	1,750	+50	+227
連結当期(中間)純利益	817	1,350	—	+28

	HD《単体》			
	(中間実績)	〔通期予想〕	期初予想比	前年実績比
営業収益	167	310	—	△80
営業利益	140	255	+5	△71
経常利益	143	250	+10	△76
当期(中間)純利益	154	260	+10	△89

期末自己資本比率見込

※1

※1. 2010年11月5日公表の「りそな資本再構築プラン」に基づき、2011年1月31日に公募等により発行した普通株式1,237,000,000株(5,211億円)、2011年2月18日を払込期日とするオーバーアロットメントによる売出しに関連して行われた野村証券株式会社を割当先とする第三者割当増資により発行した普通株式63,000,000株(265億円)、及び利益剰余金等を原資として預金保険法優先株式の取得及び消却を行った場合、2011年3月末の連結自己資本比率は11%台前半となる見込みです。

2011年3月期末普通配当予想※2	10円
2011年3月期末優先配当予想	所定の配当

※2. 普通株式配当につきましては、2010年11月5日に公表した「りそな資本再構築プラン」における施策(キャピタル・エクステンションの実施と追加的な公的資金返済)が実施されることを条件として、1株につき2割の増配を実施し、以後安定配当に努める方針であることを公表しております。

	銀行合算【概数】				りそな			埼玉りそな			近畿大阪		
	(中間実績)	〔通期予想〕	期初予想比	前年実績比	〔通期予想〕	期初予想比	前年実績比	〔通期予想〕	期初予想比	前年実績比	〔通期予想〕	期初予想比	前年実績比
業務粗利益	3,135	6,070	+30	△82	3,990	+40	△76	1,490	+5	+12	590	△15	△17
経費	△1,722	△3,470	△30	+35	△2,270	△20	+38	△775	△5	△11	△415	—	+17
実勢業務純益	1,413	2,600	—	△46	1,720	+20	△37	715	—	+1	175	△15	+1
経常利益	1,064	1,700	—	+174	1,110	+10	+96	585	+15	+96	10	△30	△12
税引“前”当期(中間)純利益	1,212	1,870	—	+105	1,260	+10	+65	575	+15	+57	30	△30	△21
税引後当期(中間)純利益	766	1,300	—	+69	(連結納税制度を採用しております)								

株式関係損益	△67	—	△40	△43	—	△40	△21	—	—	△7	—	—	△13
与信費用総額	△181	△660	+40	+161	△430	+40	+111	△110	+15	+57	△110	△5	+2

《連結》

11%台半ば

《単体》

11%台半ば

《連結》

11%台前半

期末自己資本比率見込

都市型スーパー・リージョナル・バンクとしての強み

直近業績のアップデート

収益力強化への取組み

りそな資本再構築プラン

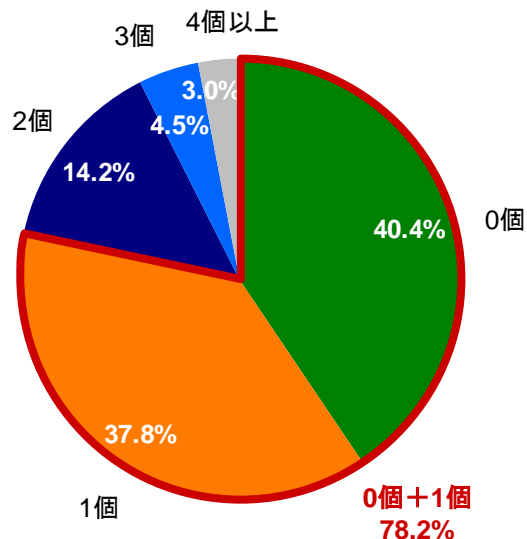
【ご参考資料】

クロスセールス徹底推進によるアップサイド

- 既存顧客に対するクロスセールスを推進する事で効率的にトップラインを伸張させることを目指す
- 信託機能の活用とオペレーション改革が原動力

クロスセールス商品数別 顧客分布⁽¹⁾

- クロスセールス商品数「0個」「1個」の顧客が全体の78.2%を占める



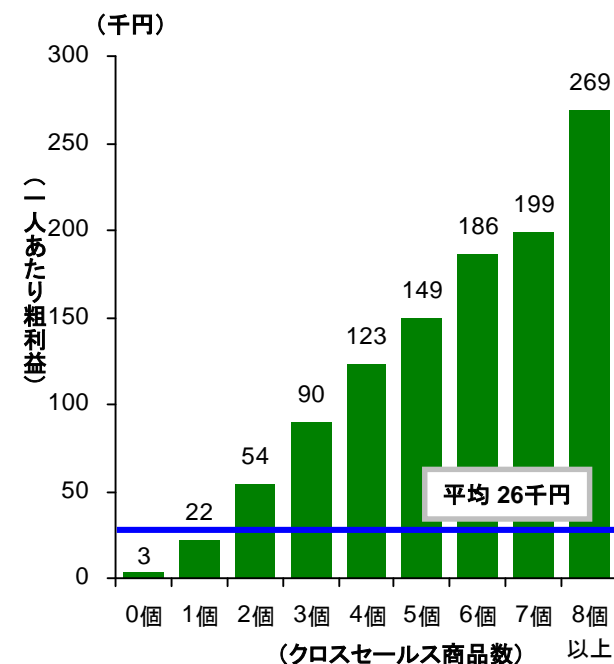
平均クロスセールス商品数⁽¹⁾⁽²⁾

- 平均クロスセールス商品数は「0.88」～「0.97」個
- 平均「1個」未満の水準

	(個)		
	りそな	埼玉りそな	近畿大阪
富裕層	2.97	3.69	3.59
資産運用層	2.33	2.61	2.60
マス層Ⅰ	2.09	2.25	2.11
マス層Ⅱ	1.75	1.83	1.88
マス層Ⅲ	0.78	0.75	0.63
全体	0.97	0.97	0.88

クロスセールス商品数と一人あたり粗利益⁽³⁾

- 一人あたり粗利益の平均は26千円
- クロスセールス商品数1個以上ないしは2個以上で収益は大きく改善



(1) グループ銀行合算、2010年3月期末時点

(2) 1顧客あたり商品数
顧客区分については、以下の通り

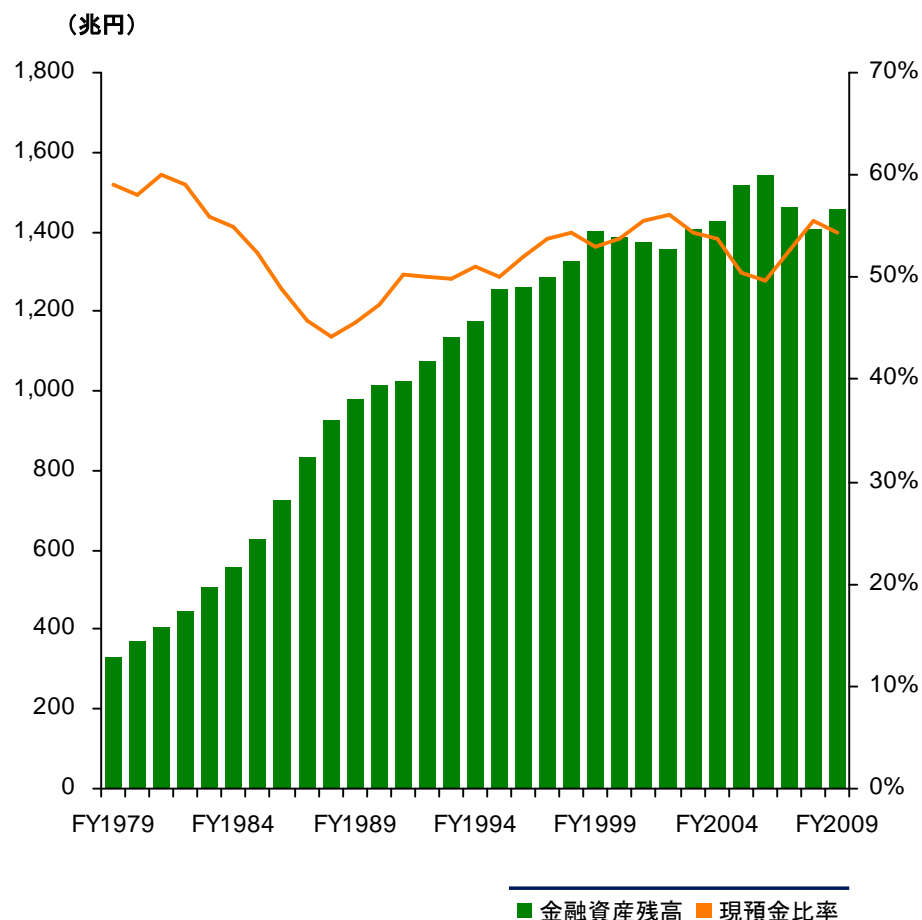
富裕層：総預り金融資産50万円以上、またはアパートマンションローン50万円以上、資産運用層：総預り金融資産10万円以上、マス層Ⅰ：自己居住用住宅ローンあり、マス層Ⅱ：総預り金融資産5万円以上、マス層Ⅲ：総預り金融資産5万円未満

(3) りそな銀行単体、2010年3月の単月粗利益を年率換算

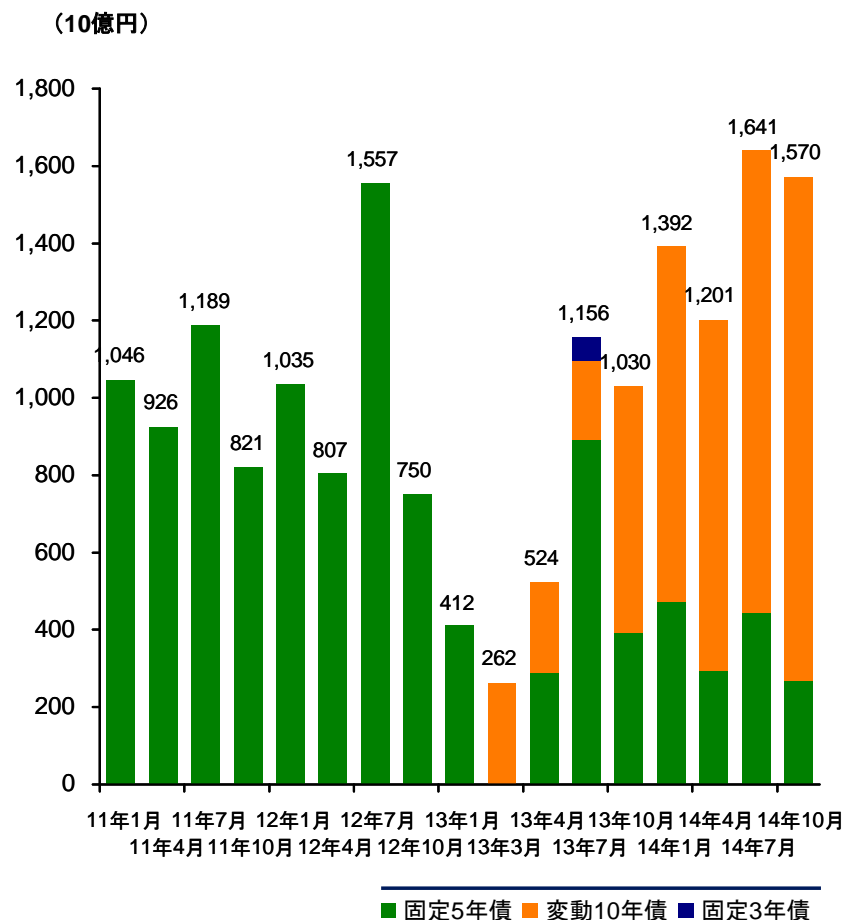
大きな成長が期待される金融商品販売ビジネス

- 家計部門の金融資産総額は約1,400兆円であり、その過半が現預金
- 今後も個人向け国債の大量償還等に伴い、金融商品販売ビジネスの拡張が見込まれる

家計部門の金融資産残高⁽¹⁾



個人向け国債の満期償還予定額⁽²⁾

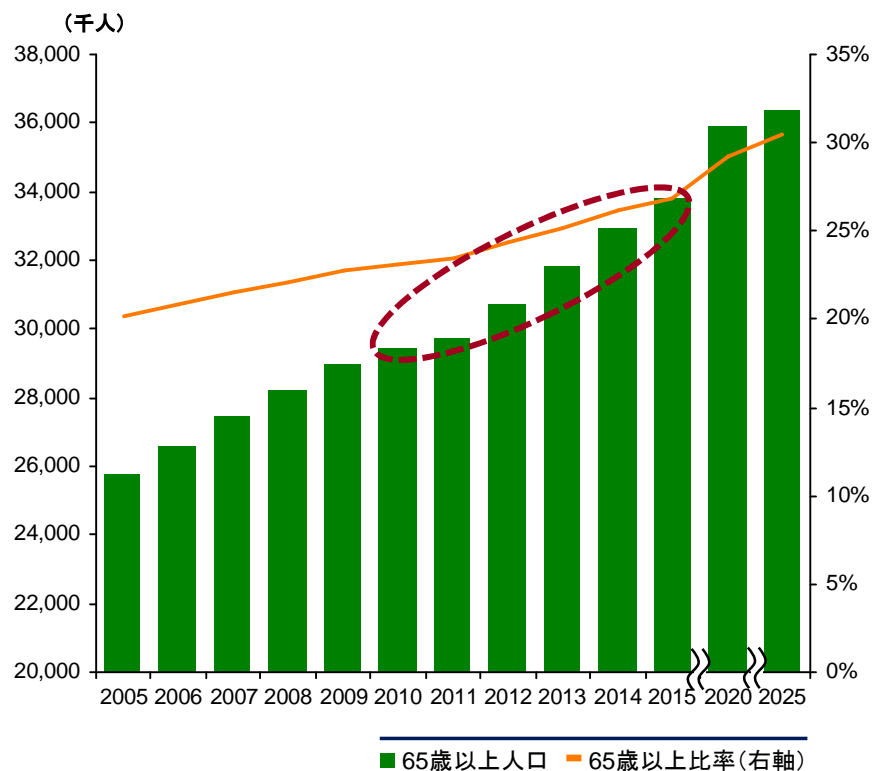


(1) 出所: 日本銀行「資金循環統計」
 (2) 出所: Bloomberg

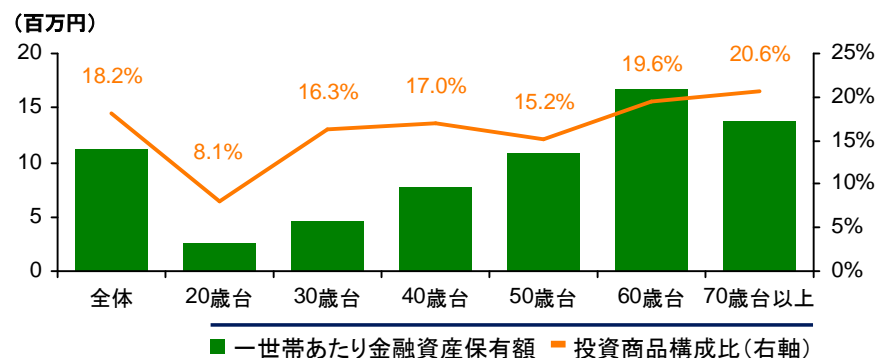
高齢社会の到来と高まる資産運用ニーズ

- 団塊世代の退職や高齢化といった環境下で、信託に絡む取引や投資商品販売等のニーズ増加が見込まれる
- リそなは特に金融資産が偏在する50-70歳代での高い取引シェアを獲得

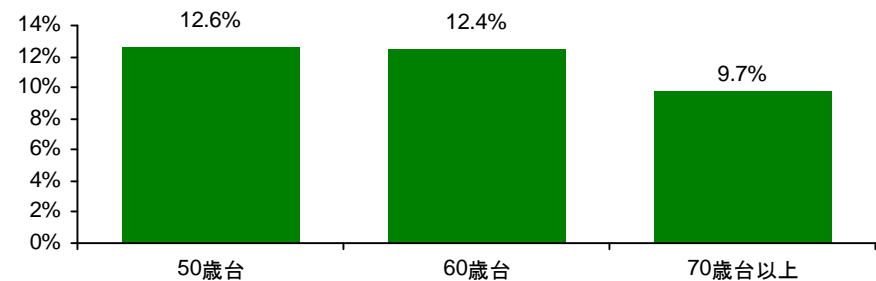
65歳以上人口の推移(見込み)⁽¹⁾



年代別金融資産の分布と商品選好度⁽²⁾



りそなの活動顧客数/年齢層別総人口⁽³⁾



(1) 出所: 国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集2008」より作成、2010年10月1日時点
 (2) 出所: 金融広報中央委員会資料より作成。投資商品構成比は、金融商品に占める債券、株式、投資信託、金銭信託、貸付信託等の比率
 (3) 活動顧客数は2010年3月31日時点(グループ銀行合算)。世代別総人口は総務省・人口推計2010年4月1日時点(確定値)

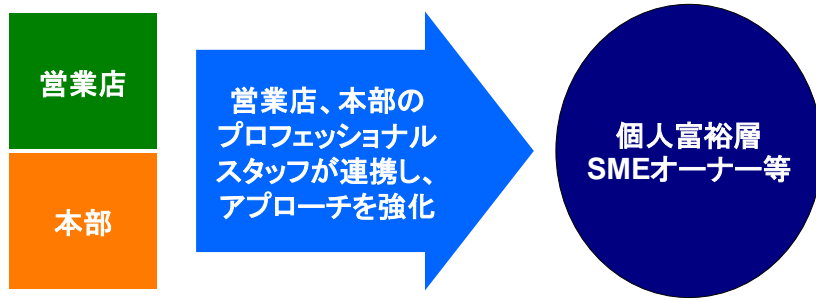
リテール×信託(遺言信託)

- 遺言信託は成長性のあるフィービジネスであるとともに、クロスセールのゲートウェイ

遺言信託はクロスセールのゲートウェイ

■ リそなの強み・・・機能と基盤の融合

- 信託業務を本体併営
- 商業銀行の顧客基盤とネットワーク
- 商品・ソリューションの品揃え(クロスセールス)



遺言受託

資産背景を全て把握することが可能

- 現預金 ■ 有価証券 ■ 自社株 ■ 不動産.....

有効活用コンサル

相続発生

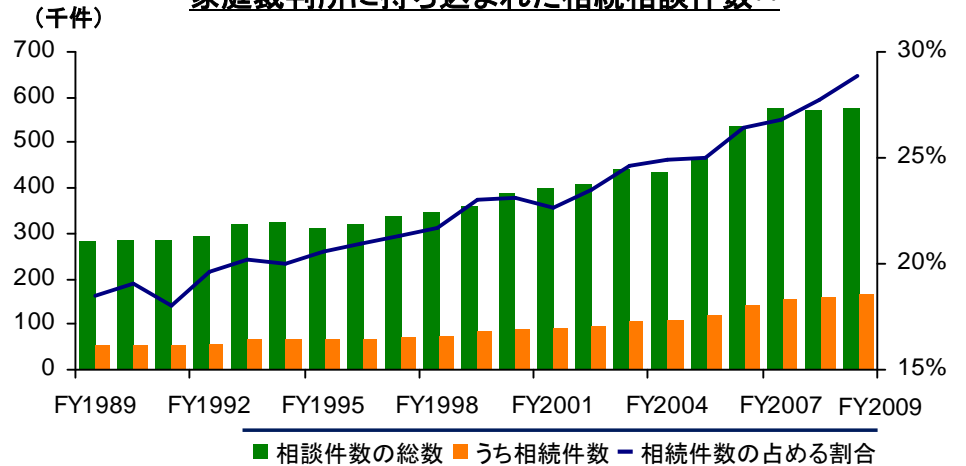
クロスセールス機会の獲得

- 投信・保険 ■ アパマン組成
- 不動産仲介 ■ 事業承継.....

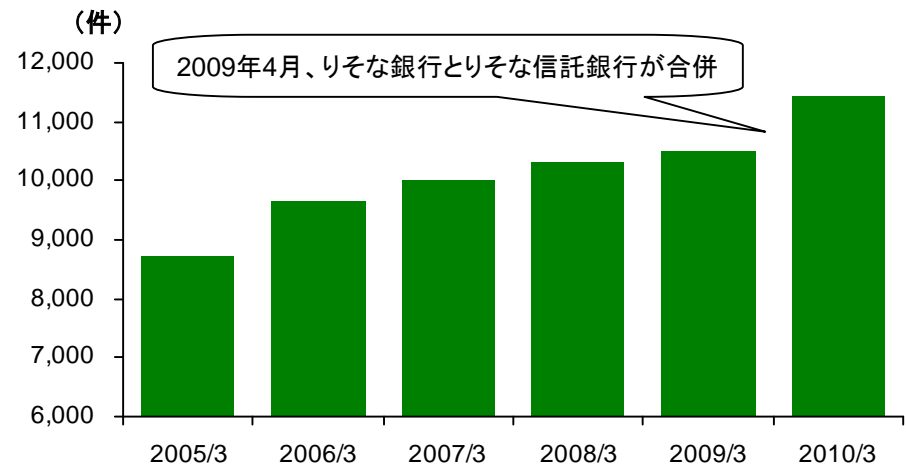
(1) 出所: 司法統計年報

高齢社会の到来で高まる遺言信託へのニーズ

家庭裁判所に持ち込まれた相続相談件数⁽¹⁾



遺言信託保管先数



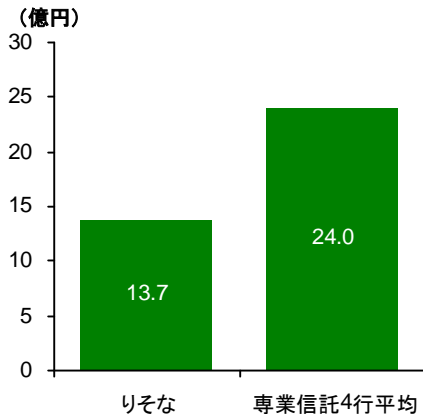
リテール×信託(企業年金)

- 中堅・中小規模の市場に確固たる地位を構築している企業年金ビジネス
- 年金受託先に対するクロスセールの展開により、収益のアップサイド獲得に成功

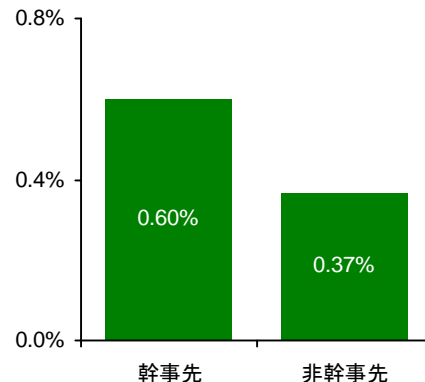
守り易く攻められにくいポジショニング

- 参入障壁が高い中堅・中小規模の市場にフォーカス
 - 中小企業からの受託に強み
 - 幹事受託件数No.1(信託5社間シェア29%)
制度設計から運用・管理まで総合的ソリューション
 - 汎用性高いパッケージ型商品により、コスト面でのデメリットを克服

【1件あたり受託残高⁽¹⁾】



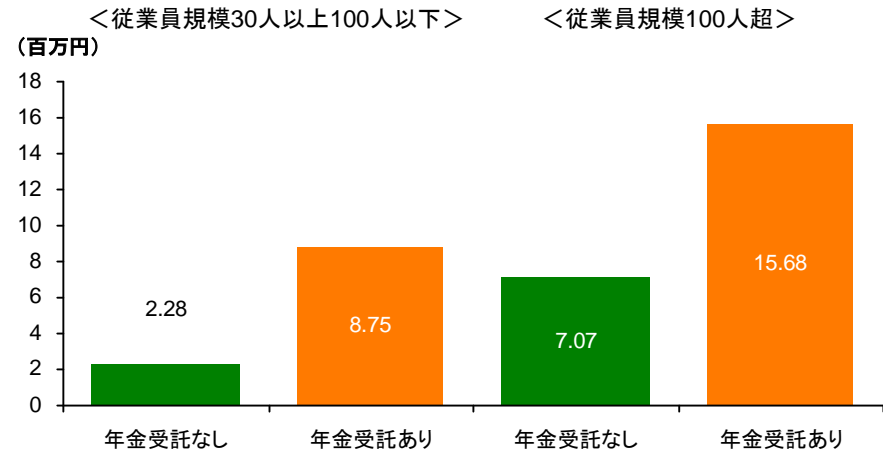
【平均報酬率(りそな)⁽²⁾】



年金受託を通じた収益のアップサイド

- 年金取引先の収益性は未取引先に比べて高い状況
- さらに、年金受託先に対するクロスセールの展開することにより、1社当たりのトップラインの伸張に成功

【1社当たり平均業務粗利益⁽⁴⁾】



- 年金信託受託残高:4.2兆円、加入者数:約140万人
- グループの既存受託基盤約3,100先に対し、約7,000先⁽³⁾の未開拓基盤が存在

(1) 適格年金、厚生年金基金、新型DBの受託残高

(2) 適格年金、厚生年金基金、新型DBの平均報酬率(2010年度上半期データを年率換算)

(3) りそな銀行、埼玉りそな銀行のコア先のうち年金未取引先(りそな銀行は従業員100名以上、埼玉りそな銀行は従業員30名以上先を対象に抽出)

(4) 2009年度実績

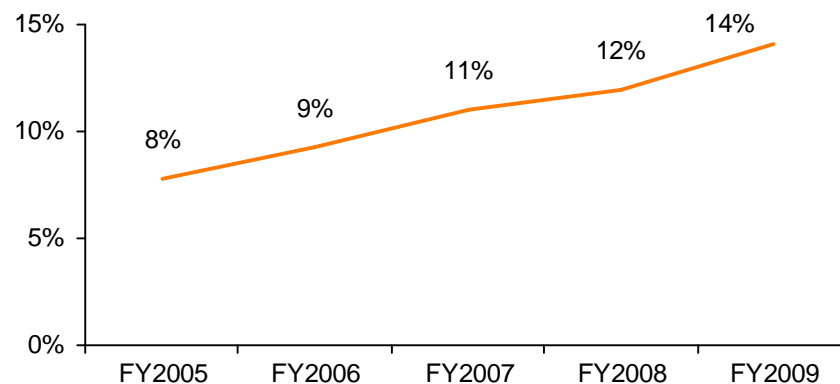
リテール×信託(不動産)

- 広大な未開拓マーケットにおける成長可能性を有する不動産ビジネス
- リそなの強みを生かし、個人富裕層ニーズへの対応を強化

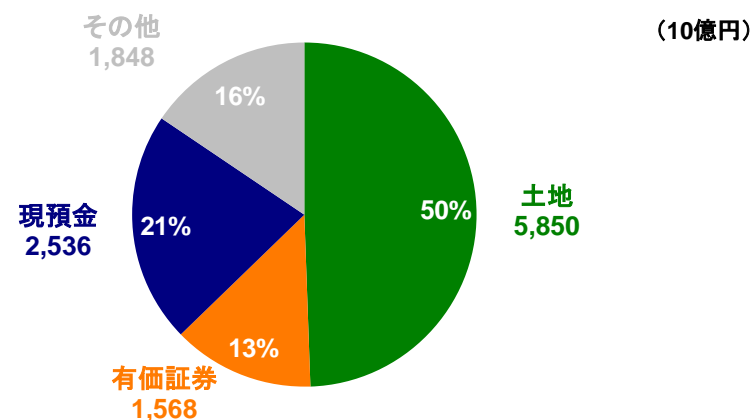
不動産ビジネスの強み及び差別化要因

- メガバンクとの差別化
 - 銀行本体で不動産業務を併営
 - 地域密着
- 専業信託銀行との差別化
 - 商業銀行の顧客基盤とネットワークと情報量
 - 仲介件数No.1(信託銀行5社間シェア 44%)
- 広大な未開拓マーケット
 - これまで未開拓であった個人富裕層等の不動産売買ニーズを捕捉
 - 個人営業部長をプライベートバンカーとして育成し、個人富裕層へのアプローチを強化

不動産仲介手数料シェアの推移(信託5社間)



種類別相続財産(1)

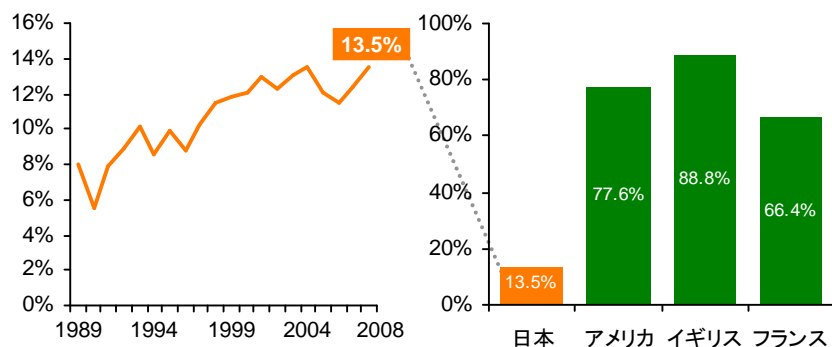


(1) 2008年度版国税庁統計年報

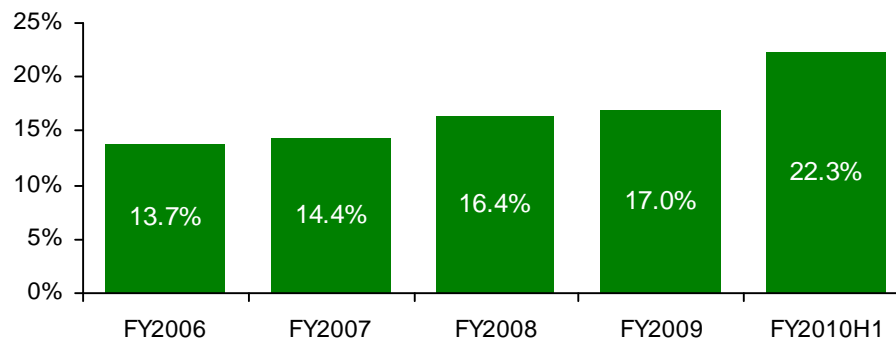
住宅ローンの成長

- 日本において中古住宅の流通シェアは着実な上昇トレンドとなっており、住宅流通業者に対する営業の強化等を通じてマーケット環境の変化を踏まえたニュー・ビジネス・フロンティアの開拓に注力
- また、中古を含む住宅ローンは、クロスセールの有力なゲートウェイ

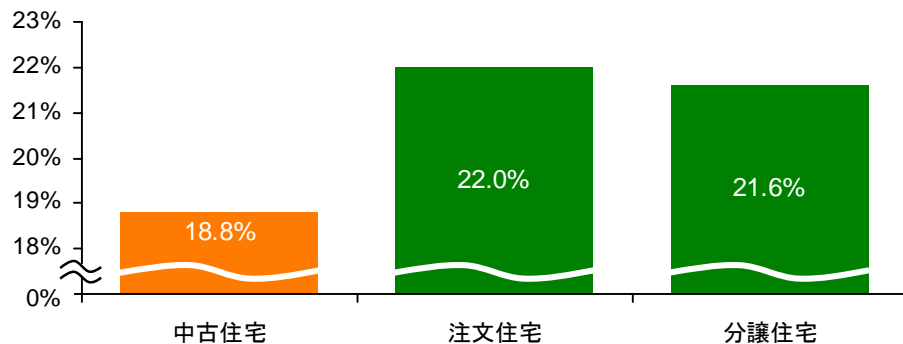
中古住宅流通シェア⁽¹⁾



住宅ローン新規申込に占める中古物件数の割合⁽³⁾



住宅ローン世帯の年収に占める返済負担率⁽²⁾



住宅ローン顧客に対するクロスセールの展開



(1) 出所: 国土交通省HP 社会資本整備審議会住宅地分科会(第26回)資料「既存住宅流通・リフォーム市場」より抜粋
中古住宅流通シェア=中古住宅/流通住宅
(2) 出所: 「平成21年度住宅市場動向調査」(国土交通省)、返済負担率=返済額/世帯年収
(3) リそな保証株式会社案件における中古物件の申込件数割合

りそな銀行におけるオペレーション改革の取組み

- 後方事務を営業店から切り離し、営業店を「セールスの場」として再定義
- リテールバンキング業務に内在する高コスト性を打破するビジネス・プロセスの改革(BPR)

営業店収益の極大化

営業部門人員の増強

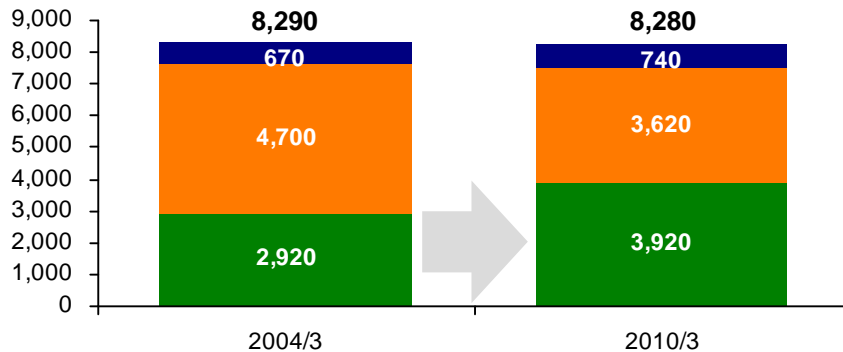
- オペレーション改革を通じて創出された人員を営業部門へ追加投入

PH生産性の向上

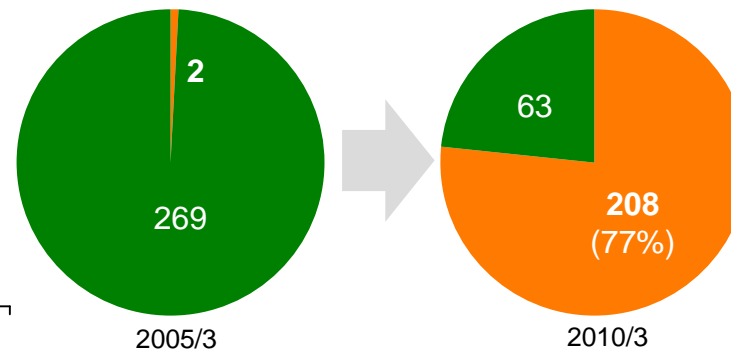
- 次世代型店舗の拡充
- セールス専担者の設置
- CRMシステムの本格稼働
- 次期営業店システムの導入

営業店
収益の
極大化

(人) 【部門別人員構成の推移⁽¹⁾】 ■ 営業部門 ■ 事務部門 ■ 管理部門



【次世代型店舗の拡充⁽²⁾】 ■ 次世代型店舗 ■ 従来型店舗



ローコストオペレーションの徹底

営業店から
バックオフィス
業務を切り離し

事務の集約
事務の
標準化

3ない3レス
6つの
スマート化

事務量削減
担い手変革

オペレーション
コストの削減

削減経費を
戦略分野
へ再投資

(1) 全社員から外部出向者、退職者等を除く
(2) 次世代化対象外店舗を除く

都市型スーパー・リージョナル・バンクとしての強み

直近業績のアップデート

収益力強化への取り組み

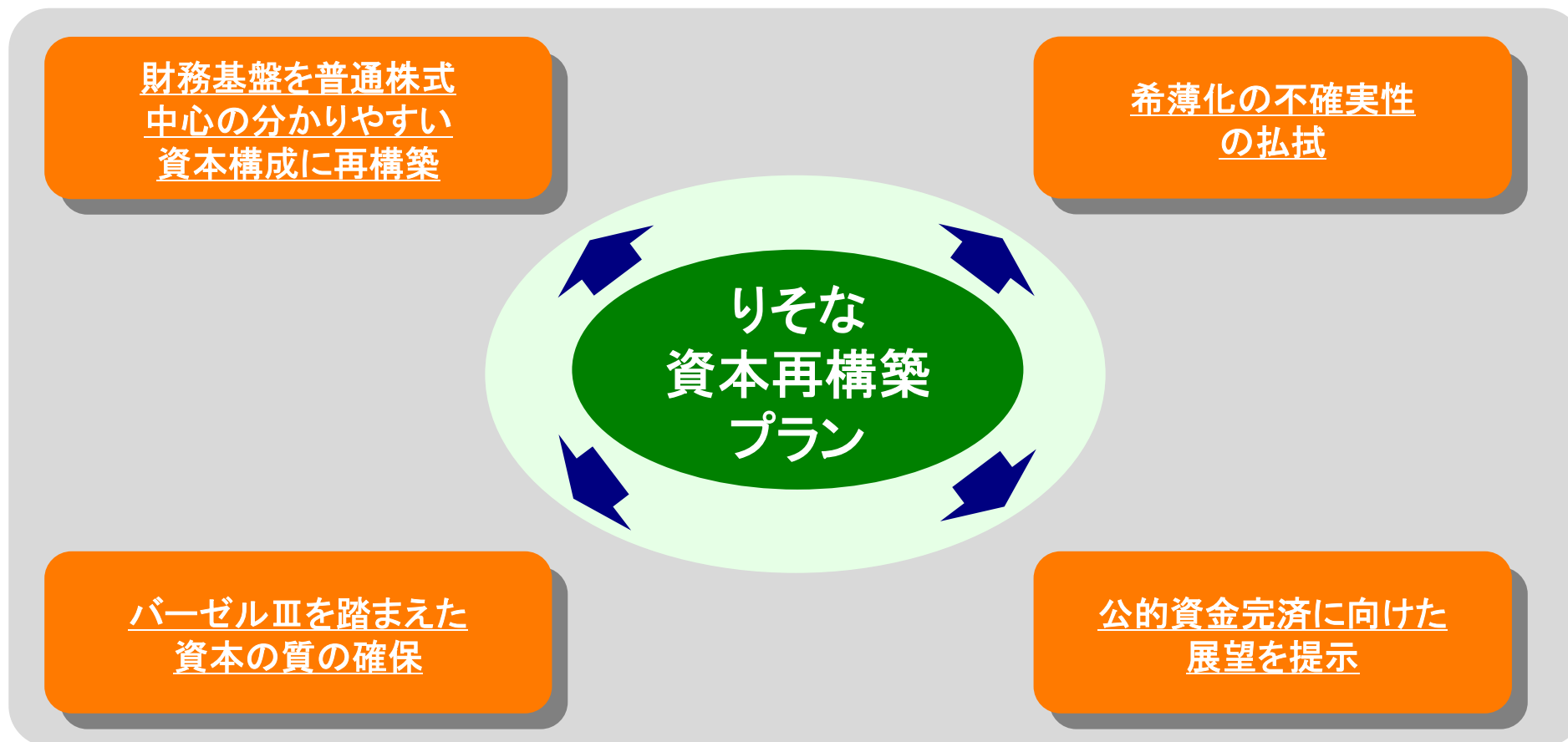
りそな資本再構築プラン

【ご参考資料】

「りそな資本再構築プラン」の意義

資本政策の重点を「公的資金の返済」から「普通株主価値の向上」に転換

- 財務基盤の中核を公的優先株式から普通株式に変更するべく、資本の再構築を企図

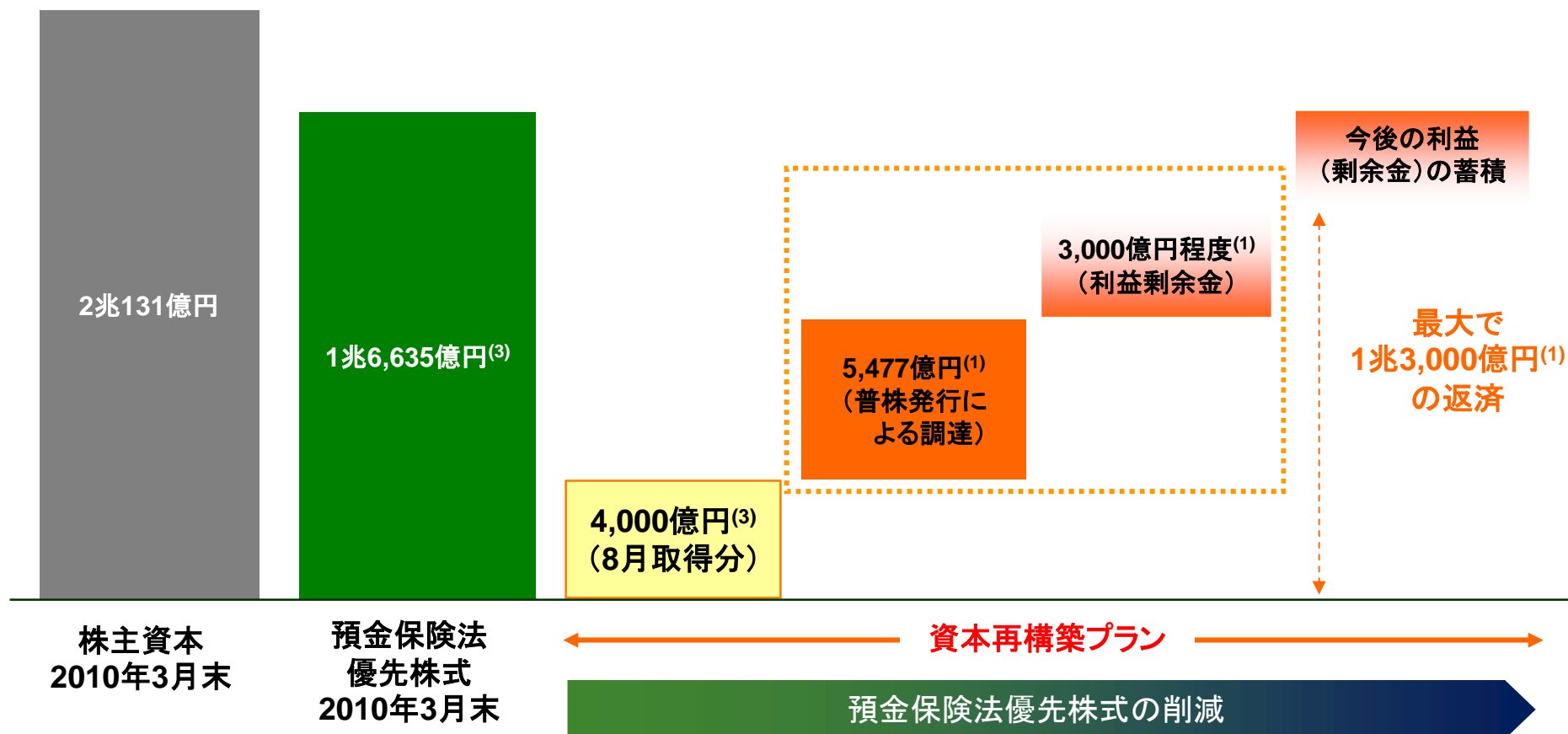


「真のリテールバンク」として更なる信頼を勝ち得る

りそな資本再構築プランの概要

- 普通株式発行による調達額(5,477億円)に加え、3,000億円程度の利益剰余金を組み合わせて、合計最大9,000億円⁽¹⁾の預金保険法優先株式の返済を実施予定⁽²⁾
- 昨年8月に実施した4,000億円⁽³⁾の返済と合わせて、最大で1兆3,000億円の返済を目指す

預金保険法優先株式の残高及び返済方針



(1) 預金保険法優先株式のプレミアムを含む
 (2) 預金保険法優先株式の返済については、関係当局との間で合意が成立すること等を前提とする
 (3) 注入簿価ベース

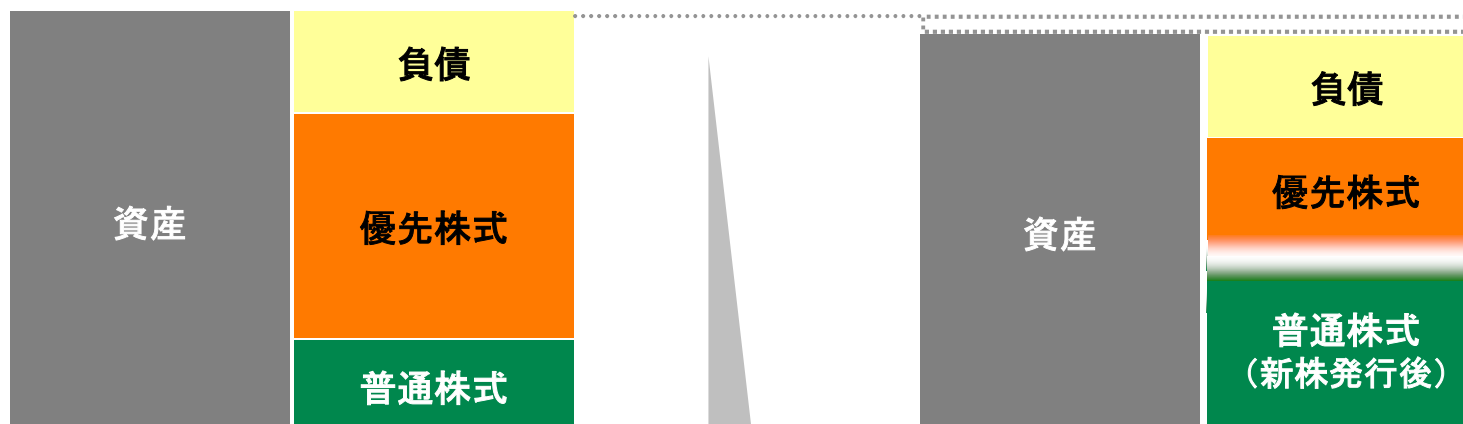
分かりやすい資本構成に再構築

- 今後の利益の帰属及びガバナンスの主体が普通株主へ
- 優先株式が減少し、普通株式が増加し、資本の質は改善

2010年3月末時点

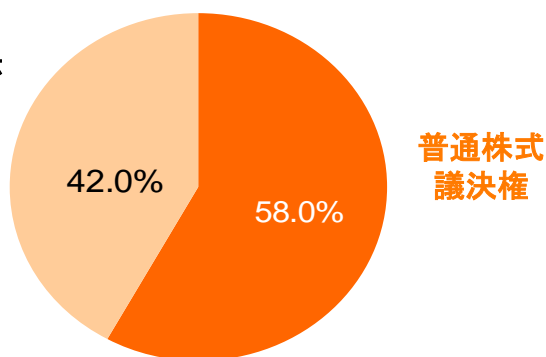
本資本再構築プラン実施後

普株調達及び取得のイメージ図

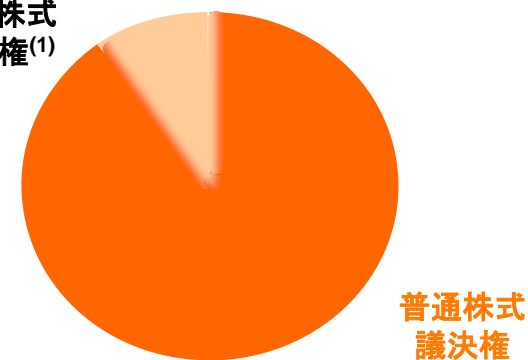


議決権割合の変化

預金保険法
優先株式
議決権



預金保険法
優先株式
議決権⁽¹⁾

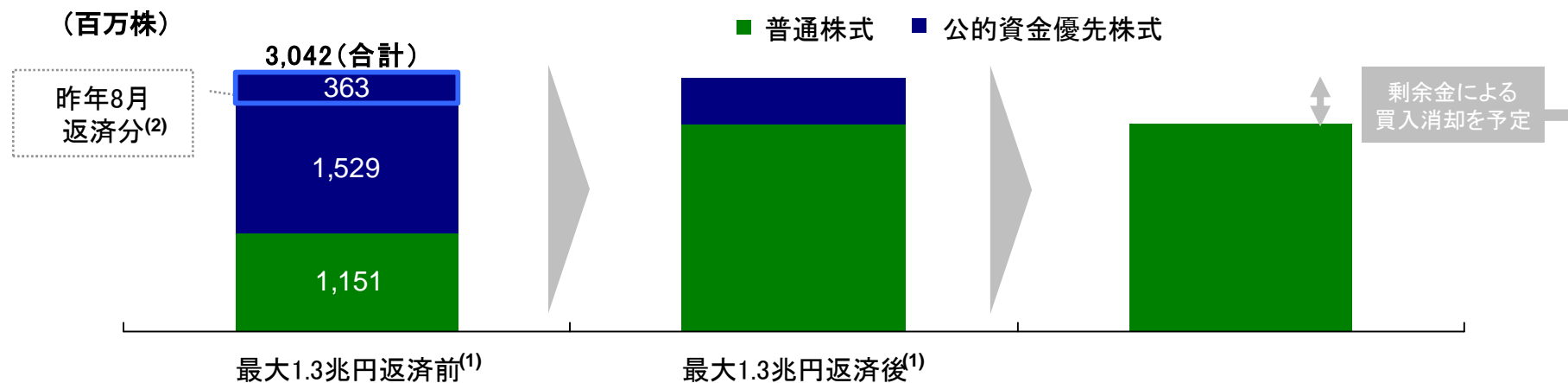


(1) 預金保険法優先株式の返済については、関係当局との間で合意が成立すること等を前提とする

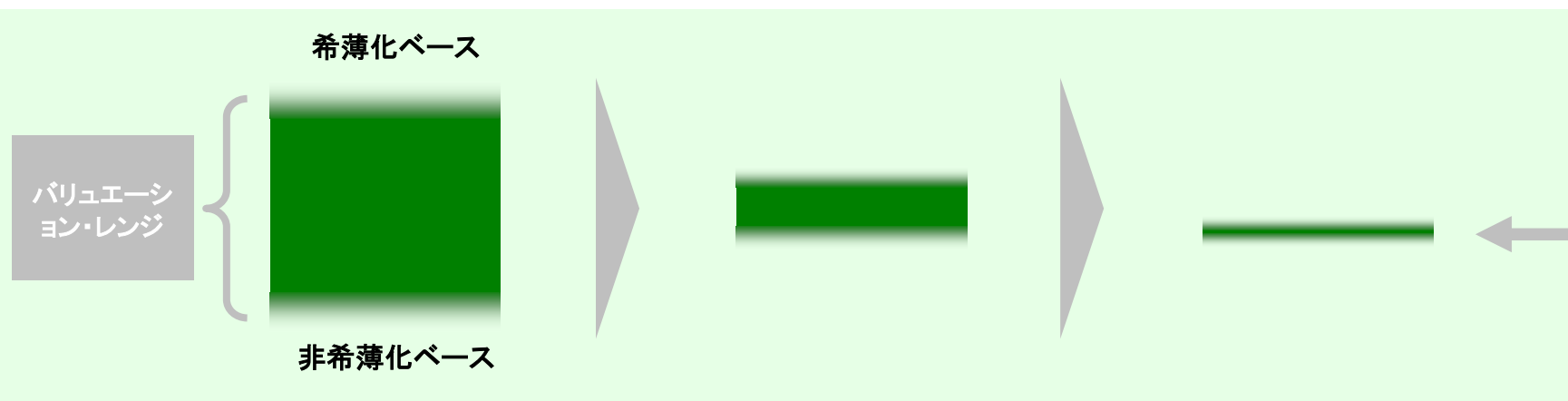
希薄化の不確実性払拭

- 最大1.3兆円の返済により、残余預金保険法優先株式の剰余金による返済を展望
- 最大1.3兆円の返済前後において、完全希薄化ベースのEPSは概ね変動なし
- 残余預金保険法優先株式完済までの道筋が示される事で、バリュエーション・レンジが収斂に向かう

潜在希薄化株数変化の概念図



バリュエーションの概念図



(1) 公的資金優先株式に関しては、現在の各種引換価額(丙種1,501円、己種3,240円、第1種1,001円、第2種736円、第3種1,014円)にて転換されたものと仮定

(2) 昨年8月の返済分は返済時の引換価額をベースにした潜在株式数

公的資金完済に向けた展望の提示

- 2003年9月末と比べて、2010年9月末には公的資金の残高(注入簿価ベース)は半減
- 本プランにより返済の全体像について明確な展望を提示可能に

公的資金の内訳⁽¹⁾

(単位:億円)

	金額 2003/9 (A)	金額 2010/9 (B)	返済額 (B) - (A)	今後の公的資金の返済方針
丙種	600	600	-	
己種	1,000	1,000	-	
早期健全化法	8,680	1,600	(7,080)	
第1種	5,500	1,500	(4,000)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 時価総額で最大9,000億円の返済実施後は、今後の利益(剰余金)を累積し返済する予定 ■ 足元の利益実績を踏まえると、5年程度での完済が展望できる ■ ただし、具体的な返済時期は、今後の自己資本規制強化等の動向を見極め、柔軟かつ機動的に検討
第2種	5,635	5,635	-	
第3種	5,500	5,500	-	
預金保険法	16,635	12,635	(4,000)	
優先株式	25,315	14,235	(11,080)	
普通株式	2,964	2,616	(347)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 預金保険法優先株式の返済を優先 ■ 預金保険機構が保有する普通株式に関しては、当面、当社として売出しの申し出は行わない予定
公的資金残高	31,280	16,851	(14,427)	

(1) 注入簿価ベース

配当およびバーゼルⅢへの対応方針

増配と中長期的な配当方針

- 業績が堅調であるとともに、本プランにより預金保険法優先株式の配当負担が減少する見込みであることから、本プランが実施されることを条件として、現状の年間普通配当予想(1株当り配当金10円)比で2割の増配を実施し、以後安定配当に努める方針
 - 今後の配当予想は、本プランの実施に伴う預金保険法優先株式の返済が完了した際に改めてアナウンス
- なお、預金保険法優先株式の返済後、配当性向等の目標水準を含めた配当方針を明確化する予定

新たな自己資本比率規制(バーゼルⅢ)への対応方針

- 当面、国内基準(第二基準)の適用を継続
 - ただし、健全な資本余力を確保するため、国際統一基準(第一基準)を意識した自己資本運営を行っていく方針。
- 本プラン実施が今年度中に実現した場合、2011/3月末時点で、バーゼルⅢにより2015/1月に要請される自己資本比率の最低水準に1%程度余裕を持たせた、下記比率を達成できる見込み
 - 普通株等Tier1比率 5.5%程度
 - Tier1比率 7%程度
- 当面、これを自己資本比率運営の目標とし、バーゼルⅢで求められる資本余力(バッファ)については、今後の利益の積み上がりにより確保していく方針

現時点では、日本におけるバーゼルⅢの自己資本比率に関わる目標水準、その計算方法、実施時期等の詳細は、未確定
バーゼルⅢによる自己資本比率等の計数は、これまでに公表されたバーゼル銀行監督委員会等の公表資料をもとに当社が推計

りそなグループの財務・その他詳細データ

参考資料

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(2010年9月中間期)

■ 「RAROC」、「RVA」により、割当資本に対する収益性を管理

(億円、%)

グループ事業部門	収益性				健全性	与信費用控除後業務純益									
	資本コスト控除後利益		リスク調整後資本利益率	経費率		社内自己資本比率	与信費用控除後業務純益		(実勢)業務純益		業務粗利益		経費		与信費用
	実績RVA*1	前年比	実績RAROC	OHR	前年比		前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比			
営業部門	310	+377	9.0%	58.8%	11.4%	880	+386	1,186	+52	2,881	+22	△ 1,695	+29	△ 305	+334
コンシューマー事業	257	+4	13.1%	61.5%	11.7%	462	+10	610	+21	1,585	+29	△ 975	△7	△ 148	△11
ローン*2	277	△36	14.0%	25.2%	11.8%	472	△32	620	△20	828	△22	△ 208	+2	△ 148	△11
コーポレート事業	1	+380	5.8%	55.3%	11.2%	364	+384	522	+38	1,166	+6	△ 645	+32	△ 157	+346
信託事業	53	△7	192.7%	58.4%	10.4%	54	△8	54	△8	130	△12	△ 76	+5	0	0
市場部門	331	△70	57.6%	10.9%	22.6%	368	△64	368	△64	413	△70	△ 45	+6	0	0
全社*3	562	+303	10.8%	53.3%	12.2%	1,220	+325	1,526	△10	3,266	△44	△ 1,740	+35	△ 305	+334

*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 ローンの計数はローン保証会社(RG,DG,KOS)を含む

*3 傘下銀行3行+住宅ローン保証子会社損益等

2011年3月期第2四半期決算の概要⁽¹⁾

(単位:10億円)

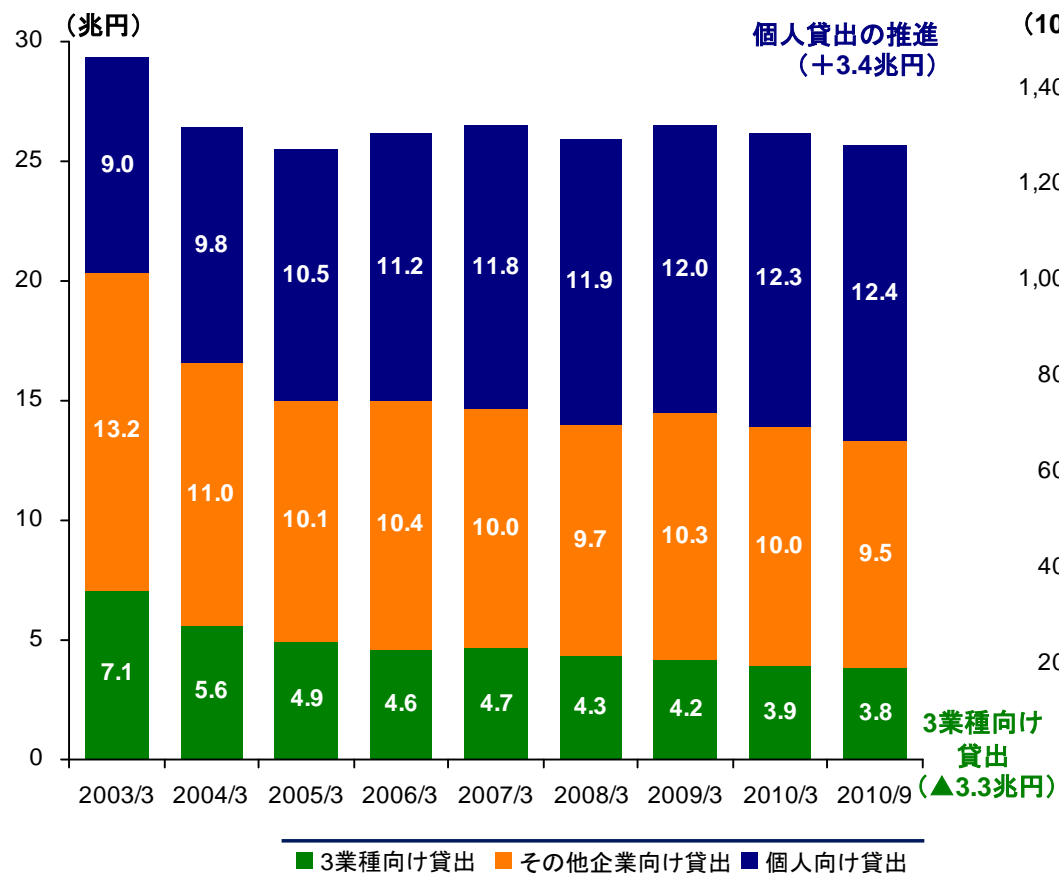
	2007年度	2008年度	2009年度	2009年度 9月期	2010年度 9月期
連結粗利益	769.3	739.5	678.3	346.9	344.7
資金利益	555.3	547.0	499.4	254.7	243.3
信託報酬	41.3	35.4	28.7	14.4	13.2
役務取引等利益	147.0	117.8	116.4	57.2	60.2
特定取引利益	67.8	21.0	26.3	26.6	25.5
その他業務利益	(42.3)	18.2	7.4	(6.1)	2.3
営業経費	385.9	384.4	387.5	194.3	184.0
株式関係損益	(43.8)	(42.2)	0.6	1.5	(6.6)
与信費用総額	58.4	181.4	114.6	68.7	32.2
税引後当期純利益	302.8	123.9	132.2	85.5	81.7

(1) 連結

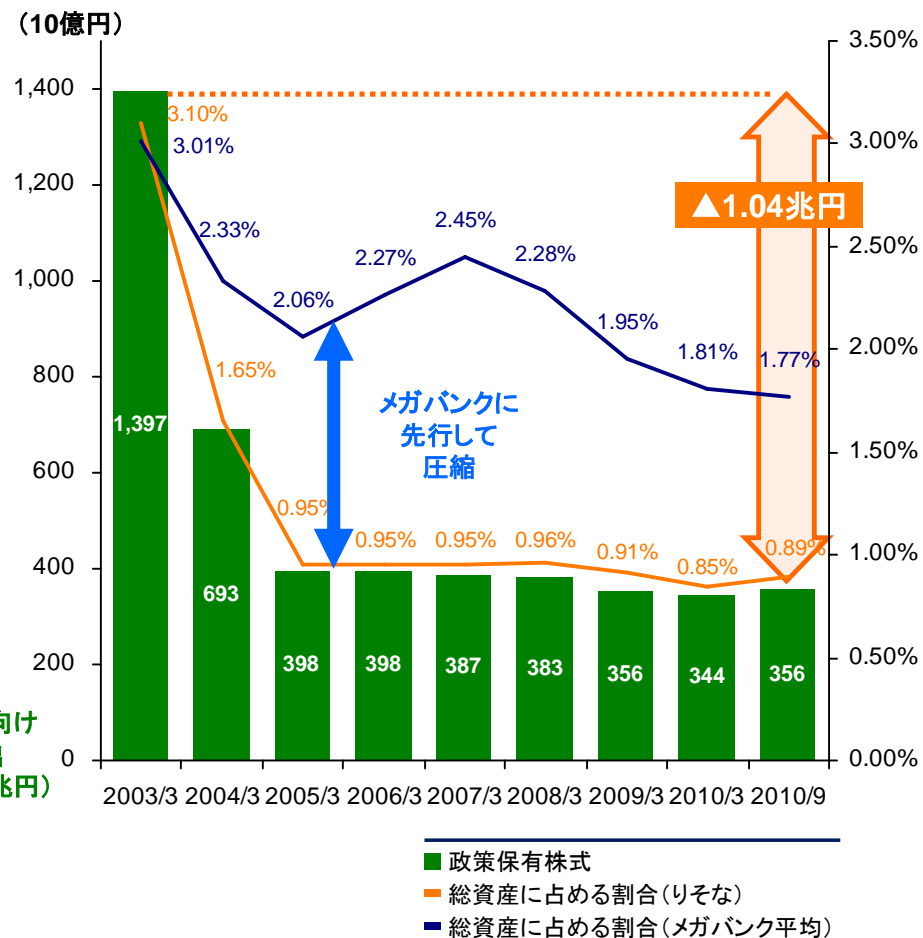
ダウンサイドリスクを徹底排除(貸出金、政策保有株式)

- 3業種⁽¹⁾向け貸出が減少する中で個人向け貸出を順調に伸ばしており、2003年3月期との比較では3.4兆円増加
- 政策保有株式はメガバンク⁽²⁾に先行して圧縮を進め、2003年3月期対比で1.12兆円の削減を実現

業種別貸出金残高⁽³⁾



政策保有株式と総資産に占める割合の推移⁽³⁾⁽⁴⁾

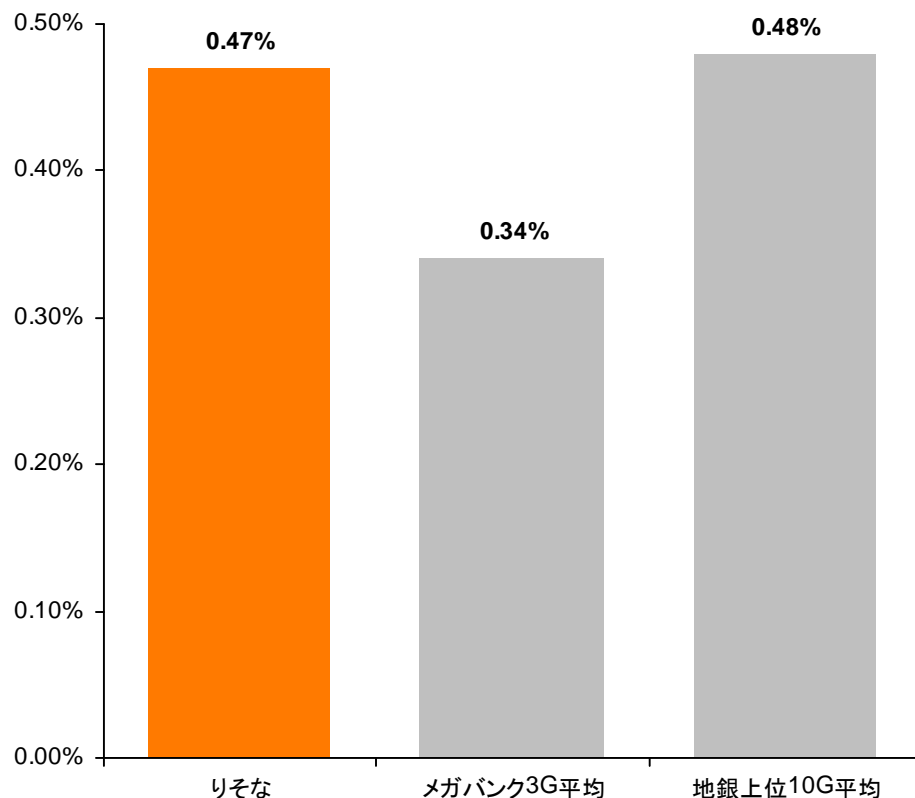


(1) 建設業、不動産業、金融業・保険業
 (2) 出所:各社公表資料、MUFG、SMFG、みずほFG
 (3) グループ合算
 (4) 政策保有株式は取得原価ベース

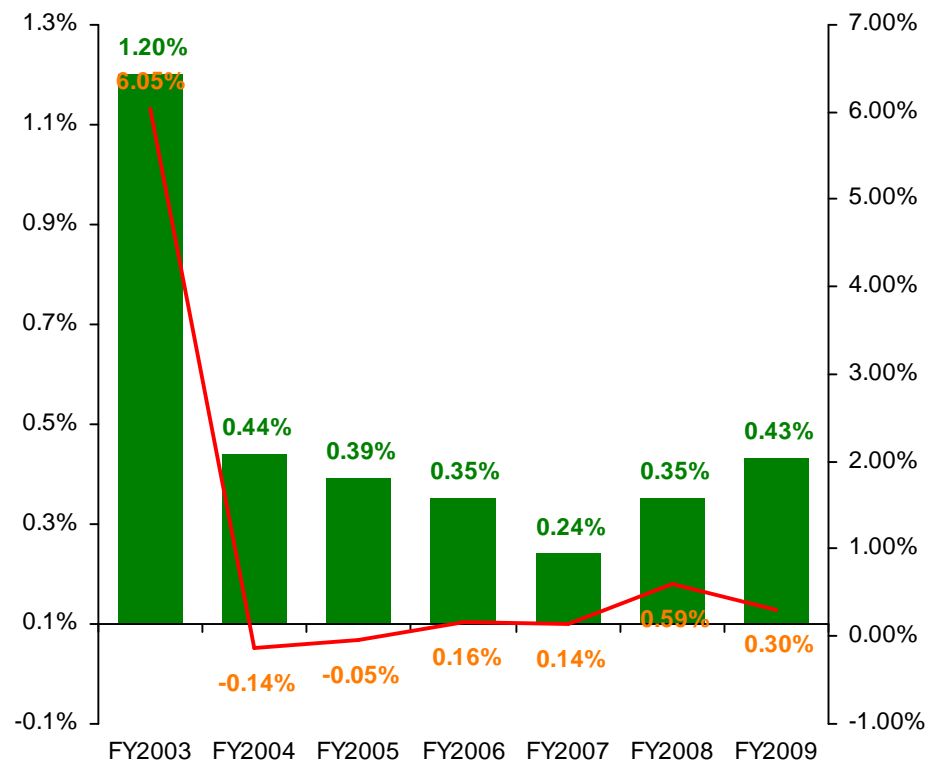
健全な貸出金ポートフォリオ

- ネット不良債権比率は0.47%であり、有力地銀と同程度
- クレジットコスト比率も足元低下傾向に

ネット不良債権比率⁽¹⁾⁽²⁾



りそなクレジットコスト比率⁽³⁾



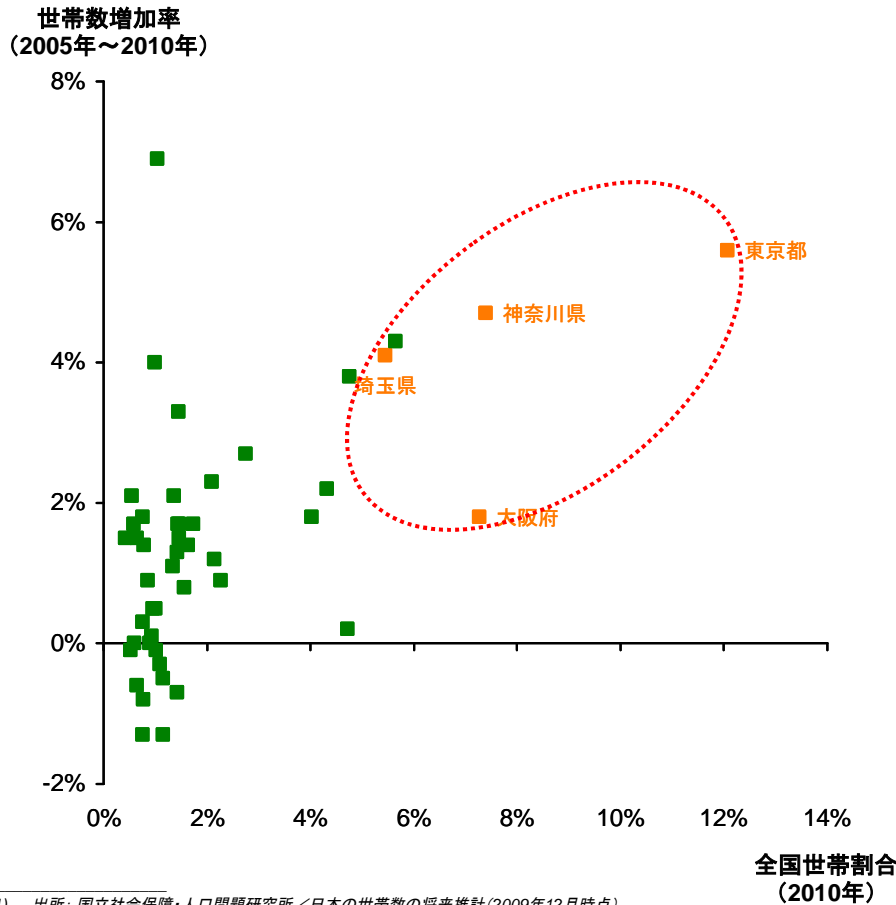
■ ネット不良債権比率⁽²⁾ ■ クレジットコスト比率⁽³⁾ (右軸)

(1) 2010年9月期末。他社については公表資料
 (2) りそなグループ銀行合算(信託勘定を含む)
 メガバンク3G:三菱東京UFJ+三菱UFJ信託(信託勘定を含む)、みずほ+みずほCB+みずほ信託(信託勘定を含む)、三井住友
 地銀上位10G:連結総資産で上位10地銀グループ(横浜、ふくおかFG、千葉、ほくほくFG、静岡、山口FG、常陽、西日本シティ、札幌北洋HD、京都)
 ただし部分直接償却を採用していない銀行については、採用したケースに修正
 (3) クレジットコスト比率=与信費用/総与信

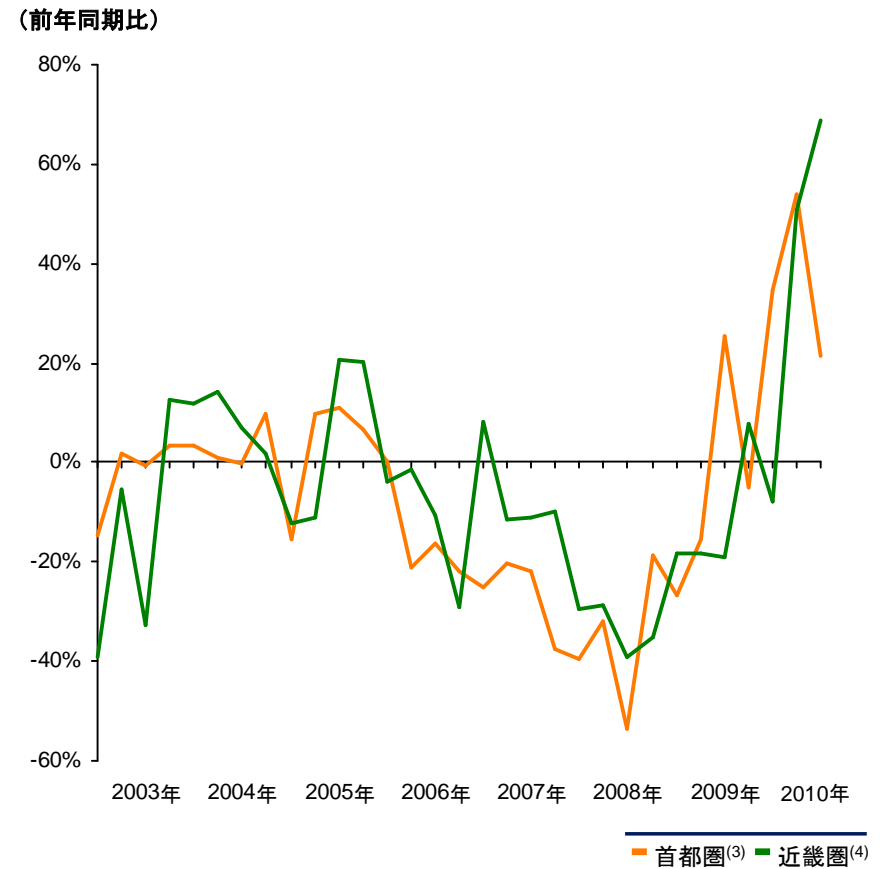
良好な住宅ローンマーケット

- 日本の総人口は減少傾向だが、核家族化が進む事により世帯数は増加。リそなが事業展開する首都圏ではその傾向が顕著
- 直近において、首都圏・近畿圏ではマンション契約戸数は上昇傾向

全国世帯数割合／世帯数増加率⁽¹⁾



首都圏・近畿圏のマンション契約戸数⁽²⁾

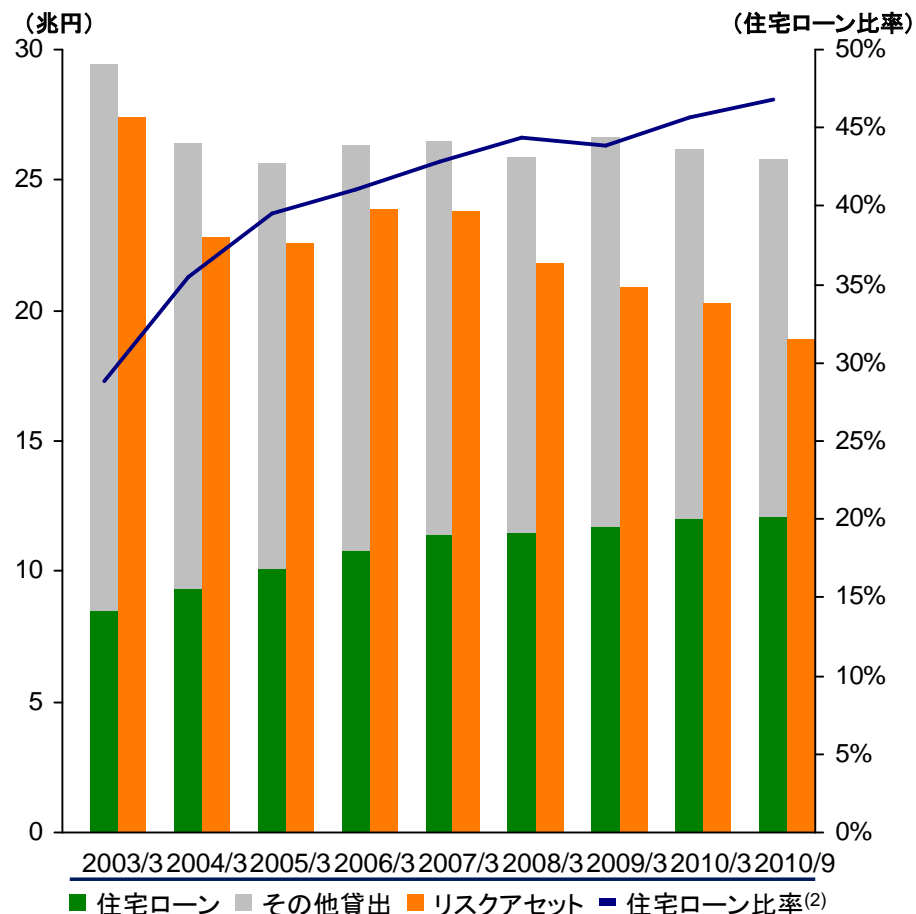


(1) 出所: 国立社会保障・人口問題研究所／日本の世帯数の将来推計(2009年12月時点)
 (2) 出所: Datastream, Astra Manager, 2010年は9月末まで
 (3) 首都圏: 東京都、千葉県、埼玉県、神奈川県、茨城県南部
 (4) 近畿圏: 大阪府、兵庫県、京都府、滋賀県、奈良県、和歌山県

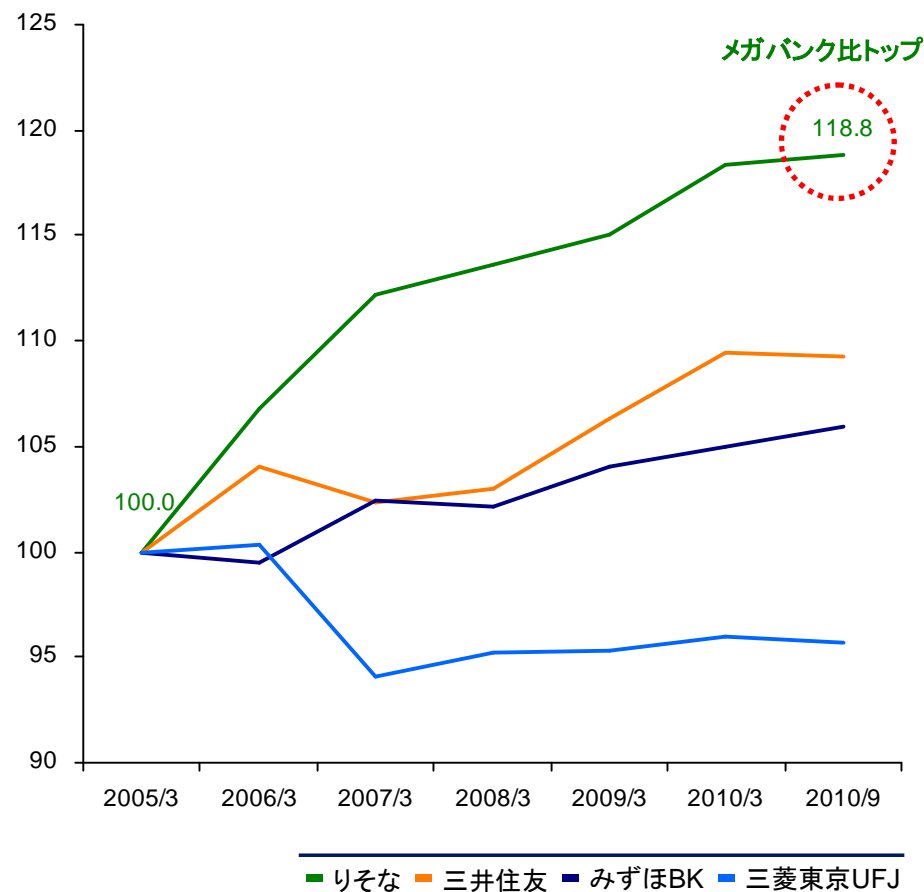
競争力ある住宅ローンビジネス

- 貸出の小口分散化を進め、低リスクウェイト・高収益資産の積み上げを推進し、ROE向上に資する貸出金ポートフォリオの最適化を実現
- 直近5年間に於いて順調に伸ばした住宅ローン残高の増加率は、メガバンク比トップ

住宅ローン残高の推移⁽¹⁾



住宅ローン残高の伸び率⁽³⁾



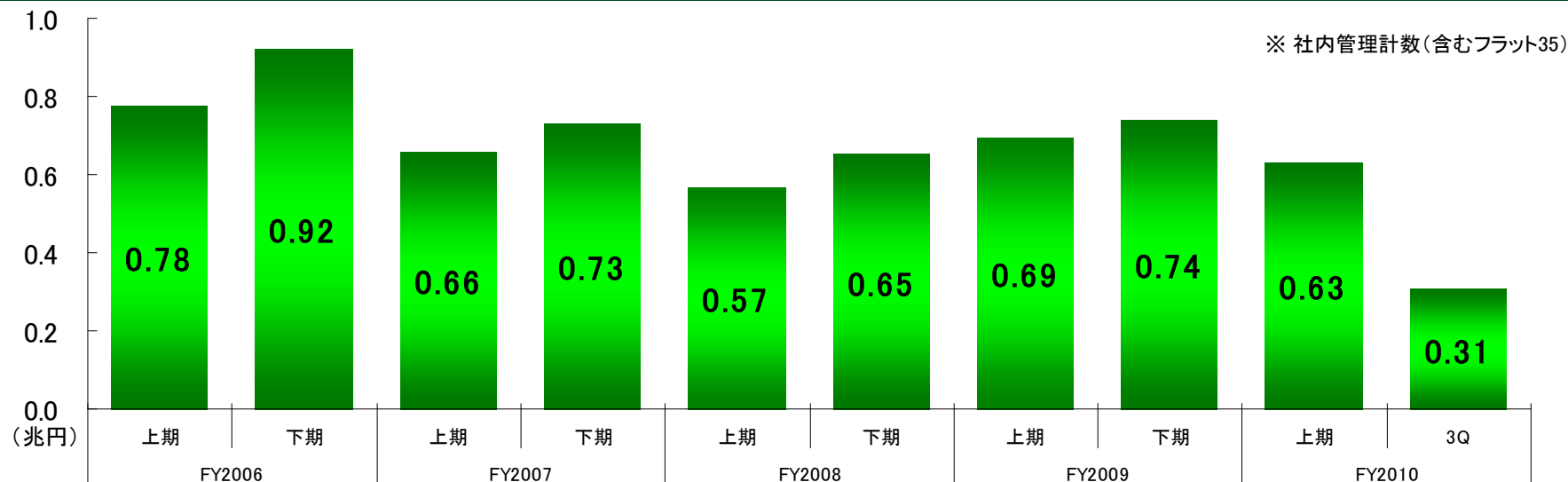
(1) グループ銀行合算

(2) 住宅ローン/総貸出(末残)

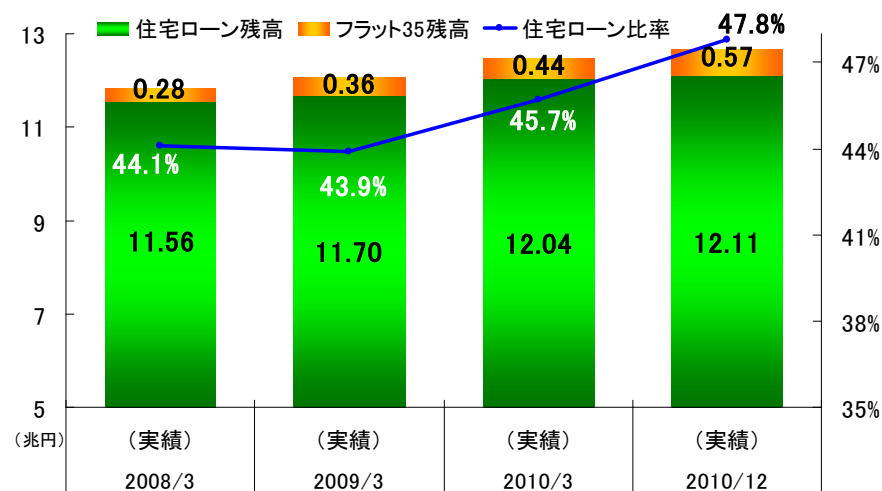
(3) 出所: 各社公表資料、2005年3月期末を100として指数化、りそな: グループ銀行合算、三井住友: 三井住友銀行単体、みずほBK: みずほ銀行単体、三菱東京UFJ: 三菱東京UFJ銀行単体

住宅ローンビジネスの状況

住宅ローン実行額の推移



住宅ローン残高の推移



代位弁済率・最終ロス率

代位弁済率※1

0.4~0.5%程度で低位推移

最終ロス率※2

0.2%未満で低位推移

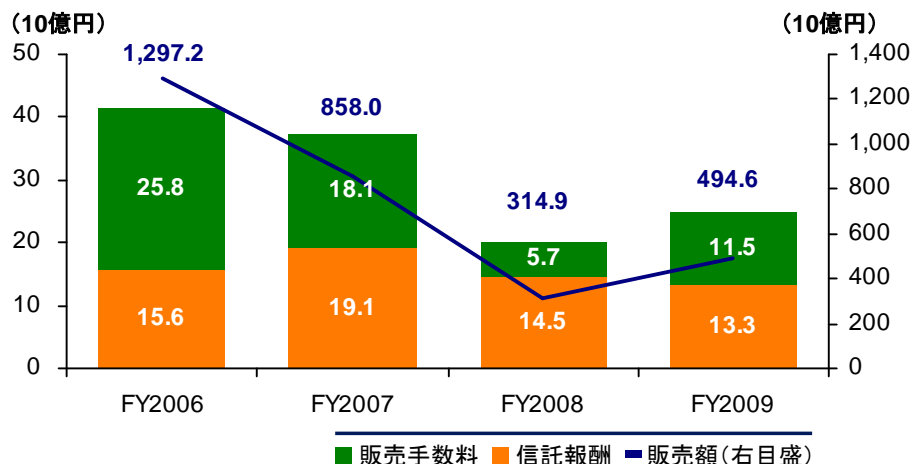
※1 住宅ローン保証子会社による代位弁済率

※2 住宅ローン保証子会社代位弁済率 × (1 - 代位弁済後回収率)

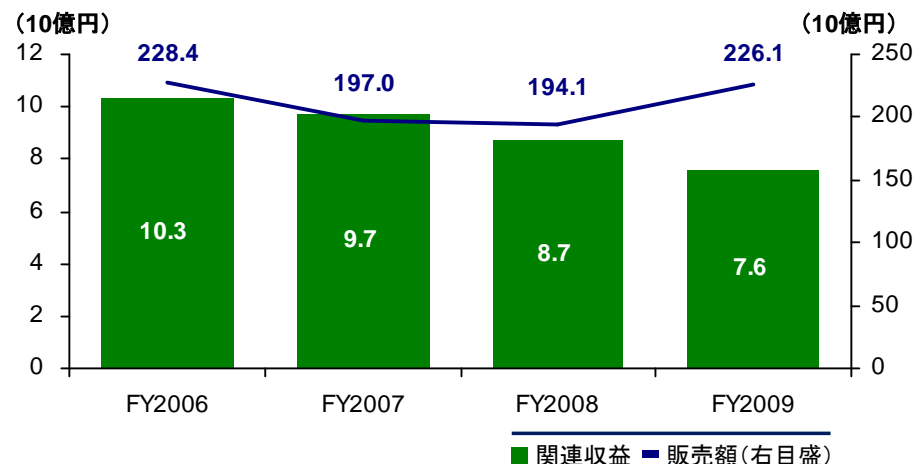
競争力ある金融商品販売ビジネス

- 一時減少傾向にあった投信や年金保険等の金融商品の販売額は、直近期において回復基調
- 残高においても個人向け投資商品残高は回復しており、今後の更なる成長に期待

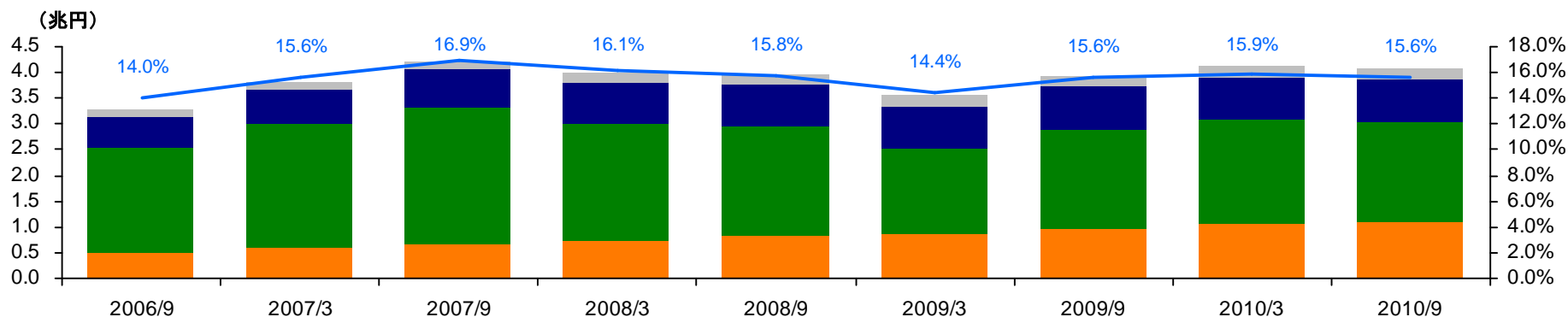
投信販売・収益実績の推移⁽¹⁾



保険販売・収益実績の推移⁽¹⁾



個人向け投資商品残高の推移⁽¹⁾



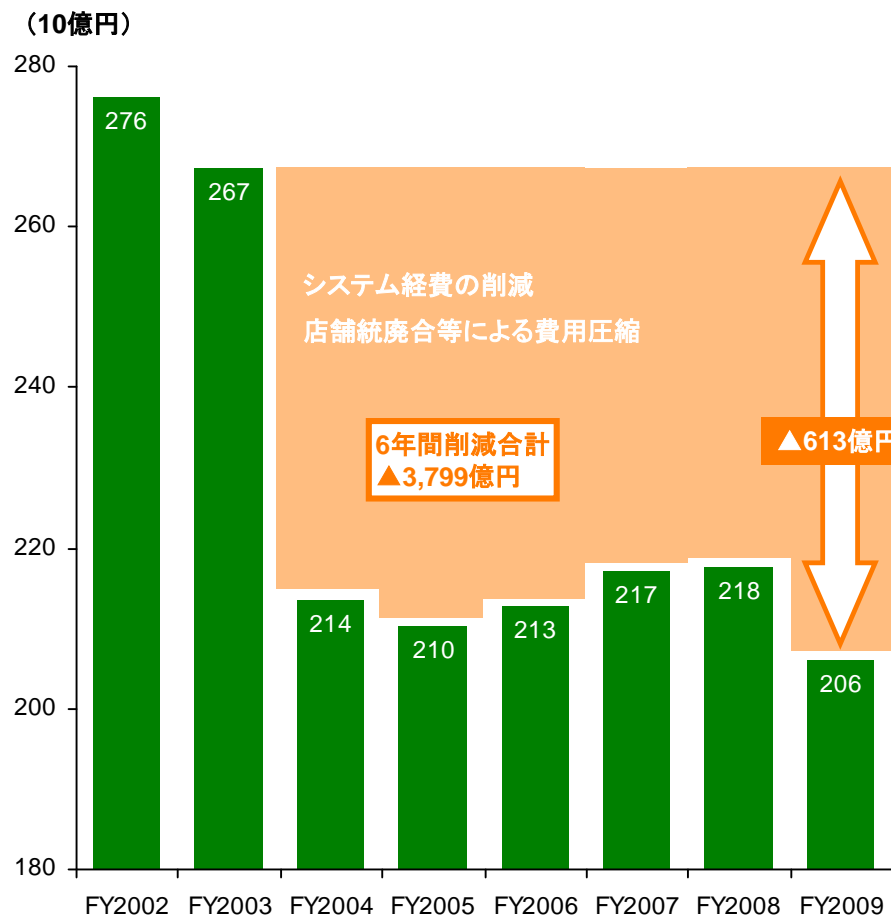
(1) グループ銀行合算、社内管理計数
 (2) 投資商品残高 / (投資商品 + 個人預金)

■ 投資信託 ■ 個人年金保険 ■ 公共債 ■ 外貨預金 ■ 投資商品比率⁽²⁾

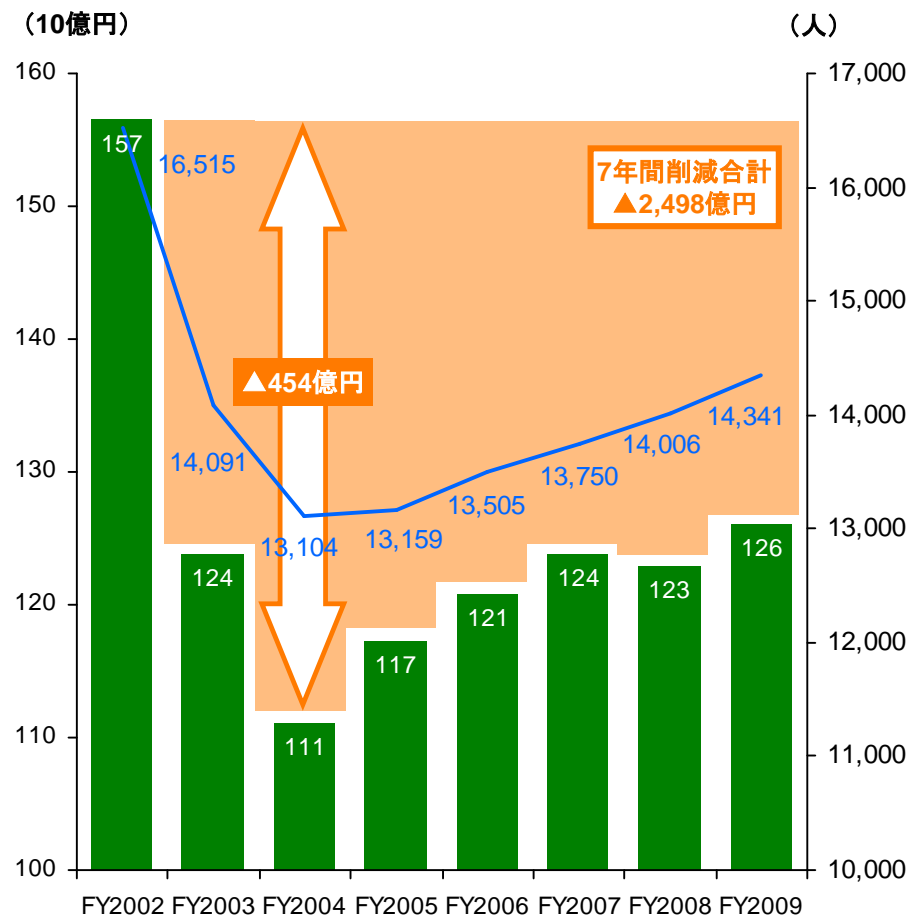
物件費及び人件費の削減実績

- 物件費はシステム経費の削減及び店舗統廃合等の合理化策により、2005年3月期以降6年間で累計3,799億円の圧縮に成功
- 人件費についても、2004年3月期以降7年間で累計2,498億円の削減を達成

物件費の推移(1)



人件費及び従業員数の推移(1)



■ 人件費 ■ 従業員数(右軸)

(1) グループ銀行合算

中小企業の海外進出支援

- 国内での取引に応じて、資金調達や各種ご相談をりそながお手伝いし、現地での日常的な銀行取引は、支店数や現地での情報、ノウハウが多い現地金融機関で行う

アジア地域の主な現地合弁銀行・地場提携銀行

国名	現地合弁銀行	特徴
インドネシア	りそな プルダニア銀行	インドネシアにおける日系銀行のパイオニア

国名	提携銀行	特徴
中国	東亜銀行	香港系。中国の外資銀行で最大級規模
	中国銀行	中国四大銀行。外為業務で全国に店舗網
	中国建設銀行	中国四大銀行。大型建設プロジェクトに強み
	中国工商銀行	中国四大銀行。地場最大級規模。リテールに強み
	交通銀行	中国系。中国四大銀行に次ぐ展開をしている
香港	東亜銀行	香港地場大手金融グループ
韓国	韓国外換銀行	国際金融・外為業務に強み
台湾	兆豊国際商業銀行	大手商業銀行
シンガポール	東亜銀行	香港系
マレーシア	パブリックバンク	マレーシア三大銀行の一角
タイ・ベトナム	バンコック銀行	タイ最大の銀行
インド	インドステイト銀行	インド最大の銀行

提携銀行活用のメリット

- 邦銀の海外支店数とは比較にならない多くの支店数
- 外銀に対する現地の様々な規制に縛られることのない、現地でのサービスを提供

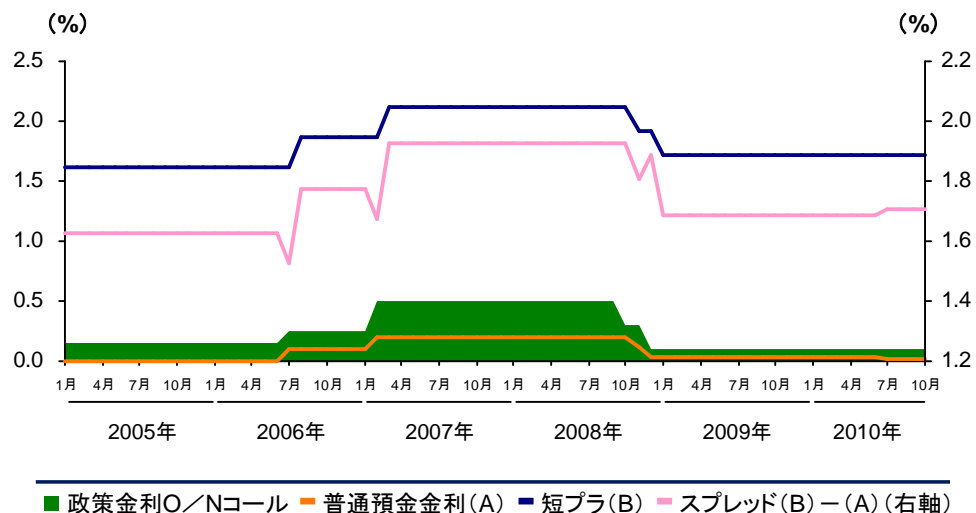
現地合弁銀行・海外駐在員事務所



● 海外駐在員事務所 ● りそなプルダニア銀行

金利上昇メリットを享受しやすい預貸金構成

政策金利と短期プライムレート貸出・預金金利の推移



前回金利上昇時の預貸金利回差の改善実勢

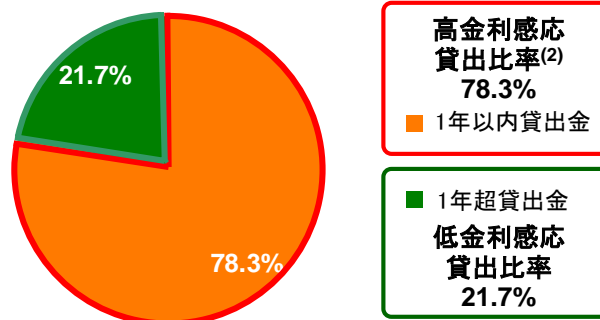
■ 前回の2回の政策金利引上げ(50bps)時の預貸金利回差の改善は13bps

	2006年4月	2007年4月	増減
無担O/N	0.002%	0.51%	0.508%
貸出金利回	1.83%	2.17%	0.34%
預金等利回	0.06%	0.27%	0.21%
預貸金利回差	1.77%	1.90%	0.13%

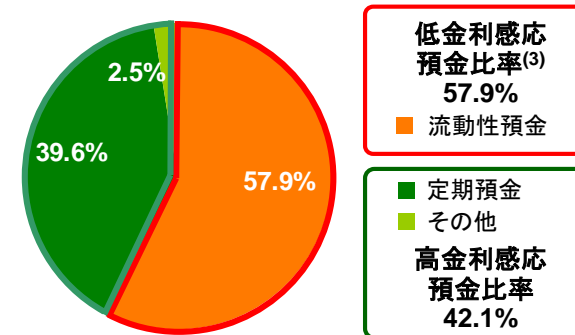
金利上昇メリットを享受しやすい預貸金構成⁽¹⁾

- 貸出金の約8割が金利感応度が高い
- 金利感応度の低い流動性預金が約6割を占める調達構造

貸出サイドの金利感応度別の構成比

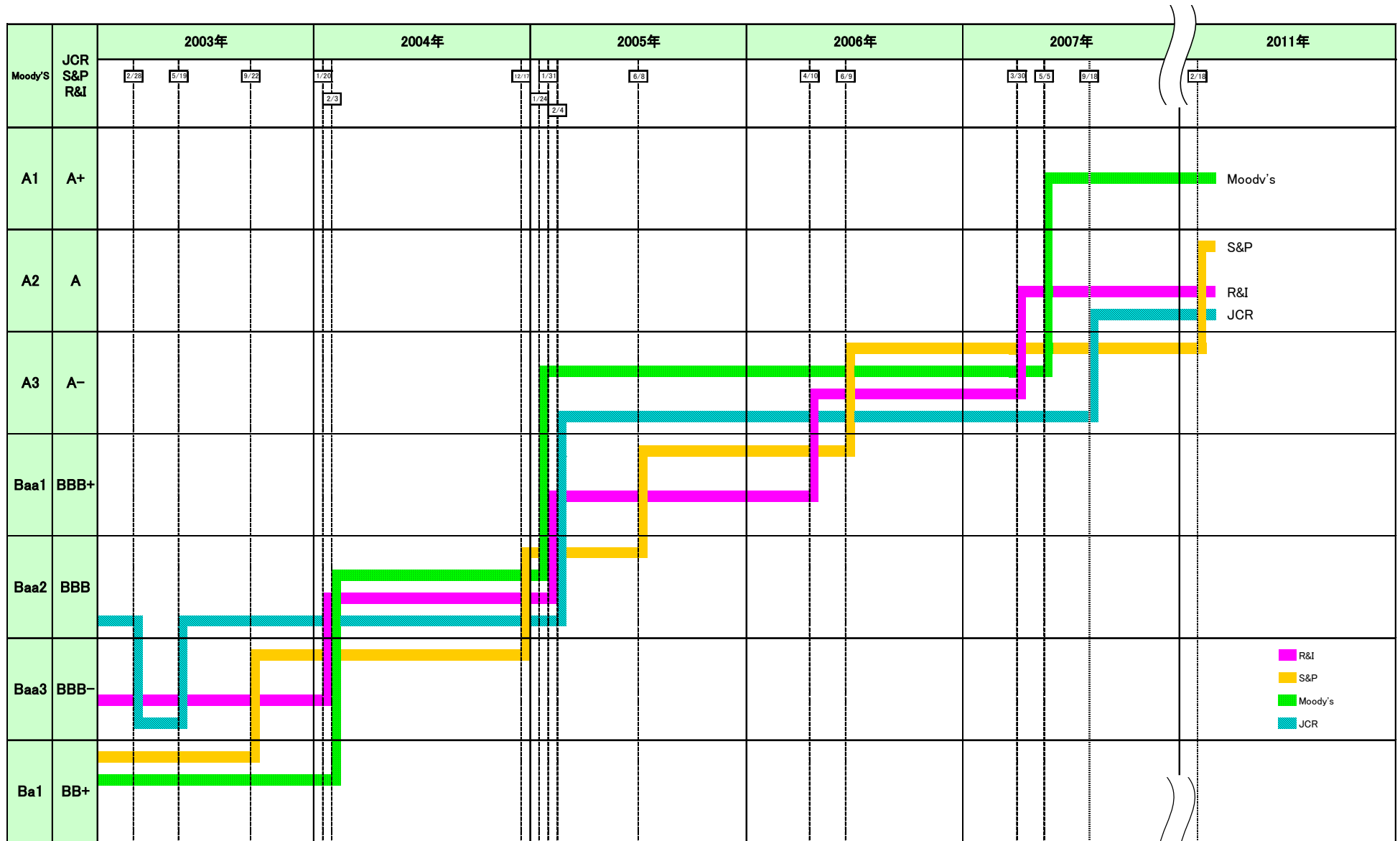


預金サイドの金利感応度別の構成比



(1) 2010年9月期末、グループ銀行合算
 貸出金:社内管理計数をベースに算出
 流動性預金:当座預金+普通預金+貯蓄預金+通知預金
 (2) 1年以内に金利期日の到来する貸出金が総貸出金残高に占める比率
 (3) 流動性預金(当座預金+普通預金+貯蓄預金+通知預金)が総預金残高に占める比率(グループ銀行合算、譲渡性預金を除く)

りそな銀行長期債務格付けの推移



当社が発行している優先株式の明細(1)

【2011年2月19日現在】

種類		丙種	己種
公的資金/民間資金の別		公的資金	公的資金
当初発行銀行および名称		近畿大阪銀行第1回	あさひ銀行第2回第2種
当初発行日		2001年4月26日	1999年3月31日
現在の株式数		12,000,000株	8,000,000株
発行価額		5,000円	12,500円
現在の発行価額の総額		600億円	1,000億円
当初発行総額		600億円	1,000億円
株主		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	68.00円	185.00円
	配当総額	816百万円	1,480百万円
	利回り	1.36%	1.48%
取得請求権	取得請求可能期間	2002年1月1日 2015年3月31日	2003年7月1日 2014年11月30日
	現在の引換価額	1,501円	3,240円
	現在の引換比率	(3.331)	(3.858)
引換比率の修正	修正日	1月1日	7月1日
	引換価額の修正方向	上下	上下
	上限比率	(3.331)	(3.858)
	下限比率	---	---
	上限価額	---	---
	下限価額	1,501円	3,240円
	時価算出開始	45取引日前	45取引日前
一斉取得	算出期間	30取引日	30取引日
	一斉取得日	2015年4月1日	2014年12月1日
	引換比率	5,000円/時価	12,500円/時価
	時価算出開始	45取引日前	45取引日前
	算出期間	30取引日	30取引日
	下限価額	1,667円	3,598円

当社が発行している優先株式の明細(2)

【2011年2月19日現在】

種類		第1種	第2種	第3種	第4種	第5種	第6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HD6種
当初発行日		2003年7月1日	2003年7月1日	2003年7月1日	2006年8月31日	2007年8月28日	2009年12月8日
現在の株式数		75,000,000株	281,780,786株	275,000,000株	2,520,000株	4,000,000株	3,000,000株
発行価額		2,000円	2,000円	2,000円	25,000円	25,000円	25,000円
現在の発行価額の総額		1,500億円	5,635億円	5,500億円	630億円	1,000億円	750億円
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	750億円
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	第一生命保険株式会社	日本生命保険相互会社 明治安田生命保険相互会社 大同生命保険株式会社
優先配当金	1株当たり配当金(23/6)	23.56円	23.56円	23.56円	992.50円	918.75円	1,237.50円
	配当総額(23/6)	1,767百万円	6,638百万円	6,479百万円	2,501百万円	3,675百万円	3,712百万円
	利回り	1年円Libor+0.5% 1.178%	1年円Libor+0.5% 1.178%	1年円Libor+0.5% 1.178%	3.97%	3.675%	4.950%
取得請求権	取得請求可能期間	2006年7月1日 ---	2008年7月1日 ---	2010年7月1日 ---	---	---	---
	現在の引換価額	1,001円	736円	1,014円	---	---	---
	現在の引換比率	(1.998)	(2.717)	(1.972)	(---)	(---)	(---)
引換比率の修正	修正日	8月1日	11月1日	5月1日	---	---	---
	引換価額の修正方向	上下	上下	上下	---	---	---
	上限比率	(7.874)	(11.049)	(12.987)	---	---	---
	下限比率	---	---	---	---	---	---
	上限価額	---	---	---	---	---	---
	下限価額	254円	181円	154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	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 <small>(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)</small>	一斉取得の設定なし <small>(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)</small>	一斉取得の設定なし <small>(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)</small>
	引換比率	---	---	---	---	---	---
	時価算出開始	---	---	---	---	---	---
	算出期間	---	---	---	---	---	---
	下限価額	---	---	---	---	---	---

経営健全化計画(計数計画一覧)

《グループ銀行合算》

	FY 2009	FY 2010	FY 2011	FY 2012	FY 2013
(単位:億円)	(実績)	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)
業務粗利益	6,152	6,070	6,030	6,060	6,230
信託報酬	287	259	251	261	287
合同運用指定金銭信託分	44	35	33	35	40
信託勘定不良債権処理額(A)	▲ 0	-	-	-	-
資金運用収益	5,784	5,420	5,390	5,550	6,040
資金調達費用	925	780	730	860	1,230
役務取引等利益	676	760	800	810	830
特定取引利益	274	75	72	79	87
その他業務利益	54	336	247	220	216
国債等債券関係損(▲)益	197	232	20	▲ 27	9
業務純益(B)+(A)+(C)	2,646	2,600	2,570	2,610	2,800
(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前)					
業務純益(B)	2,733	2,600	2,570	2,610	2,800
一般貸倒引当金繰入額(C)	▲ 86	-	-	-	-
経費	3,505	3,470	3,460	3,450	3,430
人件費	1,260	1,280	1,275	1,275	1,290
物件費	2,060	2,000	1,995	1,985	1,950
不良債権処理損失額	1,146	660	640	640	610
株式等関係損(▲)益	43	-	40	70	80
株式等償却	31	20	15	15	15
経常利益 ^(注3)	1,526	1,930	1,950	2,040	2,290
特別利益	289	10	10	-	-
特別損失	49	70	40	40	40
法人税、住民税及び事業税	487	30	60	690	880
法人税等調整額	46	540	550	100	-
税引後当期利益	1,231	1,300	1,310	1,210	1,370
与信費用	821	660	640	640	640

(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)特別利益に計上される償却債権取立益等を含む

	FY 2009	FY 2010	FY 2011	FY 2012	FY 2013
(単位:億円)	(実績)	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)
総資産 ^(注1)	393,368	402,900	404,800	410,500	415,100
貸出金	256,683	254,400	256,200	260,000	263,900
有価証券	88,374	95,600	99,700	100,600	100,400
特定取引資産	4,676	4,700	5,000	5,000	5,000
繰延税金資産(末残)	2,190	1,625	1,071	981	974
総負債 ^(注1)	381,047	388,100	389,600	395,400	400,000
預金・NCD	331,920	336,300	335,500	340,000	344,300
特定取引負債	51	670	500	500	500
繰延税金負債(末残)	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債(末残)	298	269	259	253	245
純資産 ^(注1)	14,599	15,633	15,631	15,562	15,729
資本金	3,888	3,888	3,888	3,888	3,888
資本準備金	4,188	4,188	4,188	4,188	4,188
その他資本剰余金	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137
利益準備金	200	200	200	200	200
剰余金 ^(注2)	3,811	4,907	4,932	4,841	5,013
土地再評価差額金	404	362	347	338	326
その他有価証券評価差額金	828	815	803	834	841

(経営指標)

資金運用利回	1.61	1.49	1.47	1.49	1.60
貸出金利回	1.95	1.81	1.78	1.80	1.93
有価証券利回	0.61	0.61	0.62	0.63	0.68
資金調達原価	1.21	1.15	1.12	1.14	1.22
預金利回(含むNCD)	0.16	0.12	0.10	0.12	0.21
総資金利鞘	0.39	0.34	0.34	0.35	0.38
OHR	56.98	57.16	57.37	56.93	55.05

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

【収益動向及び計画】

単位:億円	FY2009	FY2010	FY2011	FY2012	FY2013	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	6,152	6,070	6,030	6,060	6,230	160
資金利益	4,858	4,640	4,660	4,690	4,810	170
フィー収益 ※1	963	1,020	1,050	1,070	1,117	97
その他	329	410	320	300	303	▲ 107
国債等債券関係損益	197	232	20	▲ 27	9	▲ 223
経費	3,505	3,470	3,460	3,450	3,430	▲ 40
人件費	1,260	1,280	1,275	1,275	1,290	10
物件費	2,060	2,000	1,995	1,985	1,950	▲ 50
実勢業務純益 ※2	2,646	2,600	2,570	2,610	2,800	200
株式等関係損益	43	-	40	70	80	80
与信関係費用	821	660	640	640	610	▲ 50
その他損益	▲ 102	▲ 70	▲ 50	▲ 40	▲ 20	50
税引前当期利益	1,765	1,870	1,920	2,000	2,250	380
税引後当期利益	1,231	1,300	1,310	1,210	1,370	70

【経営指標】

フィー収益比率 % ※3	15.65	16.80	17.41	17.66	17.93	1.13
経费率(OHR) % ※4	56.98	57.16	57.37	56.93	55.05	▲ 2.11
実勢業務純益ROA %	0.68	0.65	0.64	0.64	0.68	0.03
税引前当期利益RORA % ※5	0.87	0.94	0.97	1.01	1.13	0.19
与信費用比率 % ※6	0.32	0.26	0.25	0.25	0.23	▲ 0.03

※1. 役員取引等利益+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

※4. 経費/業務粗利益(信託勘定償却前)

※5. 税引前当期利益/[{(リスクアセットの期首残高+同期末残高)/2}]

※6. 与信関係費用/貸出金平残

【主要前提】

<景気>

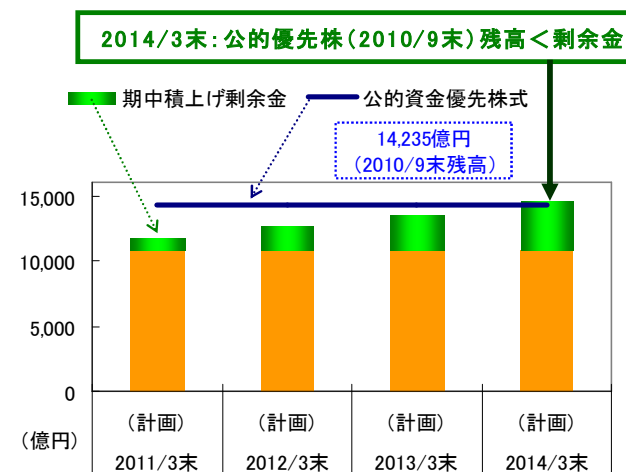
- 景気は足元で停滞が続くが、アジア経済の伸長等により国内景気も2012年度半ばより緩やかに回復

<長短金利>

- 長短金利ともに当初横這いで推移するも、2012年度半ばより緩やかに上昇

	FY2010	FY2011	FY2012	FY2013	計画期間 増減 (B)-(A)
	計画 (A)	計画	計画	計画 (B)	
無担O/N(政策金利)(%)	0.100	0.300	0.500		0.400
TIBOR 3M (%)	0.390	0.590	0.790		0.400
10年国債 (%)	1.350	1.550	1.750		0.400
為替(円/米ドル)(円)	90	95	100	110	20
日経平均株価(円)	9,000~11,000	12,500	15,000		

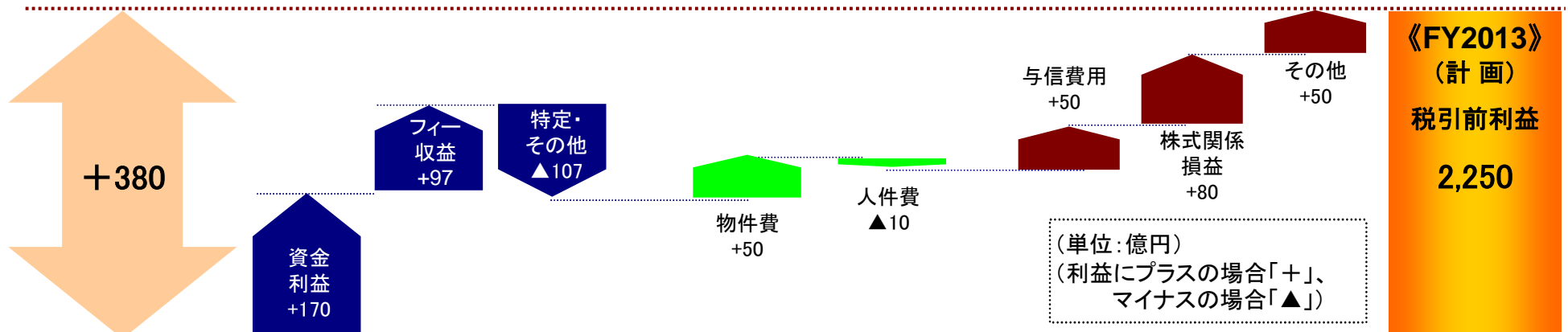
【剰余金*1積上げイメージ】



*1. リそなホールディングスと傘下銀行の合算剰余金累積ベース

新計画期間内における税引前利益の増減分析(G合算)

税引前利益は計画期間中で+380億円



《FY2010》 (計画) 税引前利益 1,870	業務粗利益 : +160 (FY2010 6,070、FY2013 6,230)	経費 : +40 (FY2010 ▲3,470、FY2013 ▲3,430)	与信費用・その他 : +180 (FY2010 ▲730、FY2013 ▲550)	《FY2013》 (計画) 税引前利益 2,250
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資金利益※1: +170 (FY2010 4,640、FY2013 4,810) 貸出金平残 +9,500億円 (FY2010 254,400、FY2013 263,900) 預貸金利回り差 +3bps (FY2010 1.69%、FY2013 1.72%) ■ フィー収益※2: +97 (FY2010 1,020、FY2013 1,117) 金融商品販売 : +70 不動産収益 : +30 年金・証券信託 : +20 ■ 特定+その他: ▲107 (FY2010 410、FY2013 303) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 物件費 : +50 (FY2010 ▲2,000、FY2013 ▲1,950) ■ 人件費 : ▲10 (FY2010 ▲1,280、FY2013 ▲1,290) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 与信費用: +50 (FY2010 ▲660、FY2013 ▲610) ■ 株式等関係損益: +80 (FY2010 0、FY2013 80) ■ その他: +50 (FY2010 ▲70、FY2013 ▲20) 	

※1 国内業務部門(預金にはNCDを含む) ※2 役員取引等利益+信託報酬

新計画期間における展望: 重点ビジネス

(グループ銀行合算ベース)		FY2009 (実績)	FY2013 (計画)	
個人ビジネス	投資信託販売額	4,779億円	9,200億円	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズに応える独自商品の継続投入 <ul style="list-style-type: none"> アライアンス戦略 金融マーケティング研究所の活用 人材改革 ~人間力向上~ <ul style="list-style-type: none"> 女性の活躍、専門人材の投入
	保険販売額	2,253億円	2,500億円	
	住宅ローン残高	12.0兆円	13.3兆円	<ul style="list-style-type: none"> メインマーケットの世帯数は引続き増加 中古市場への取組強化
法人ビジネス	承継信託機能 利用件数	1,934件	2,650件	<ul style="list-style-type: none"> 本格的な高齢社会の到来 遺言信託から多面取引へ
	不動産業務収益	59億円	120億円	<ul style="list-style-type: none"> 仲介件数No.1*1の実績 個人富裕層への積極展開
	企業年金関連収益	199億円	200億円	<ul style="list-style-type: none"> 幹事件数No.1*1の実績 商業銀行の顧客基盤を活用

*1. 信託銀行5社間シェア

次世代型店舗の一例



次世代型店舗

2006年3期より順次移行開始

- 従来の事務スペースをお客さまのためのご相談・お取引スペースに変革
- 事務はサポートオフィス等に集約（セールス特化の店舗特色）
- Quick-Naviを活用した迅速な取引

2009年9月 スマート店舗一号店オープン

- 小規模の個人特化型店舗
- 次世代型店舗と同様、セールス特化の店舗特色を前面に
- 「3ない3レス」の事務処理を具現化
- 「カード・ATM取引100%」を宣言

次次世代型店舗(スマート店舗)



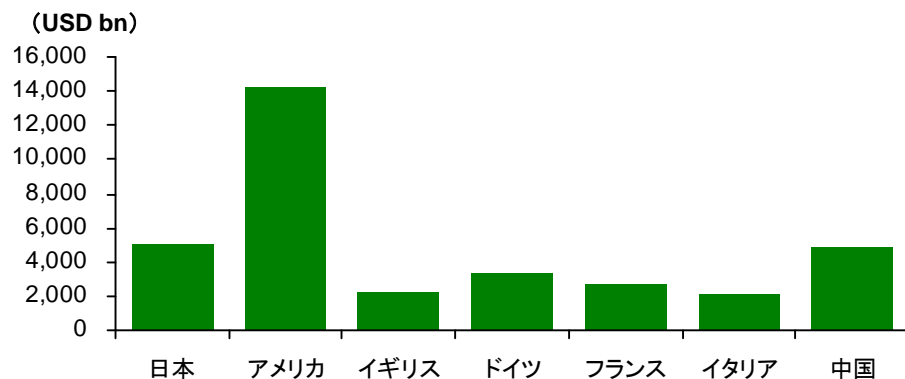
マクロデータ

参考資料

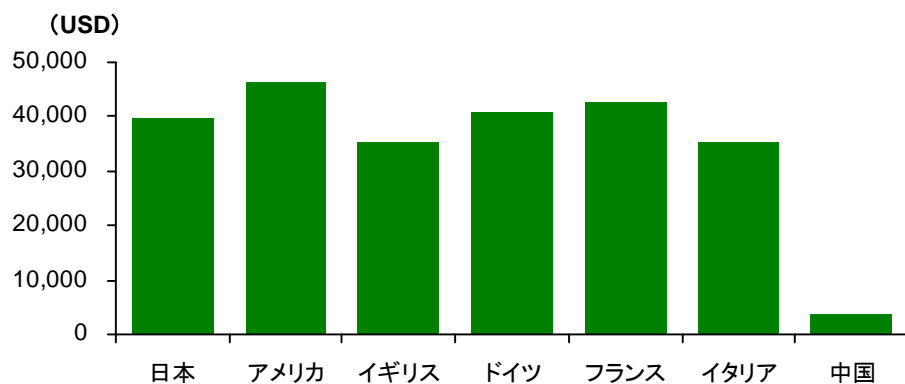
本邦のマクロ環境(GDP、失業率)

- 一人当たりGDPではトップクラスの水準
- 失業率は引き続き低位

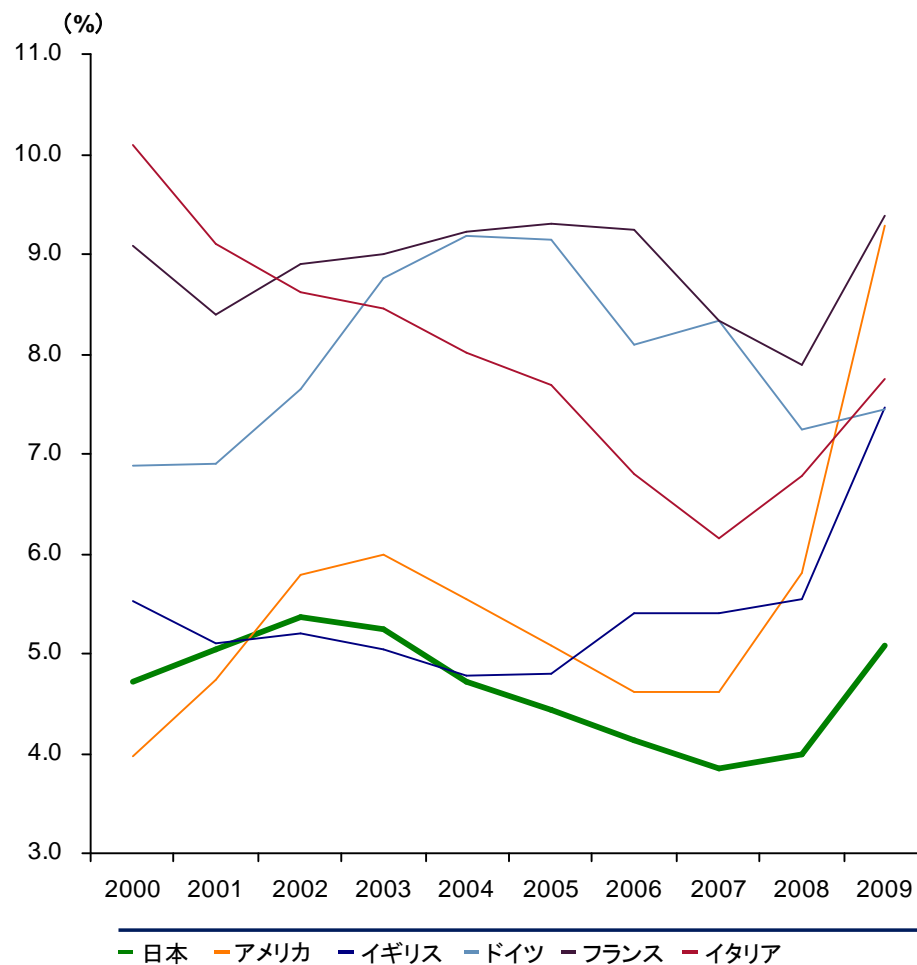
GDP比較⁽¹⁾⁽²⁾



一人当たりGDP比較⁽¹⁾⁽³⁾



失業率⁽¹⁾



(1) 出所: IMF (World Economic Outlook Database)

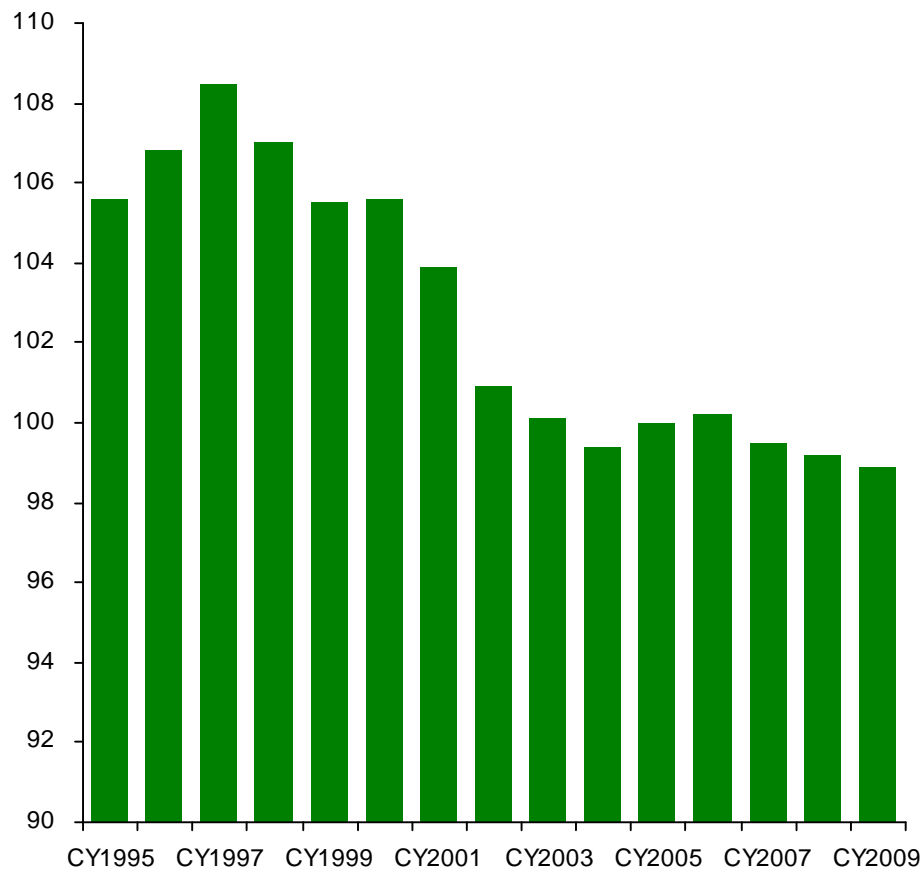
(2) 2009年のGDP数値(Gross domestic product, current prices)を使用

(3) 2009年の一人当たりGDP数値(Gross domestic product per capita, current prices)を使用

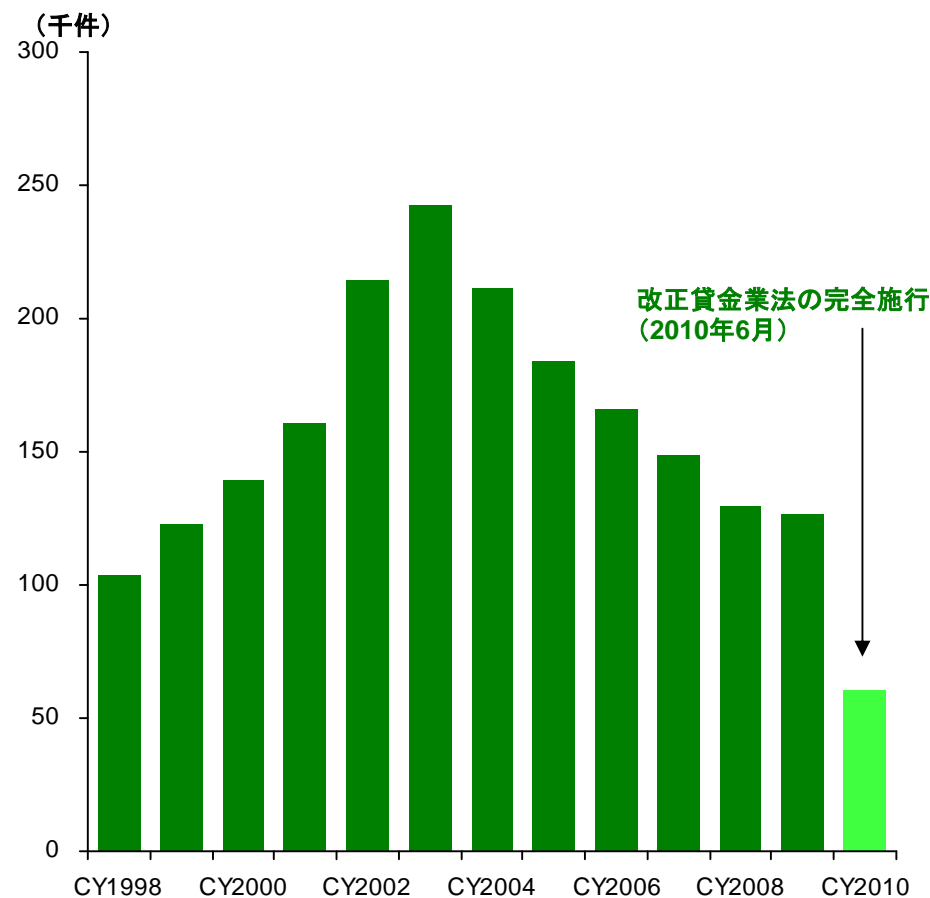
本邦のマクロ環境(賃金指数、自己破産申請件数)

- 日本の賃金水準は、2001年から2005年にかけて一旦低下したものの、その後安定して推移
- 自己破産申請件数も近年減少傾向

賃金指数⁽¹⁾



自己破産申請件数⁽²⁾



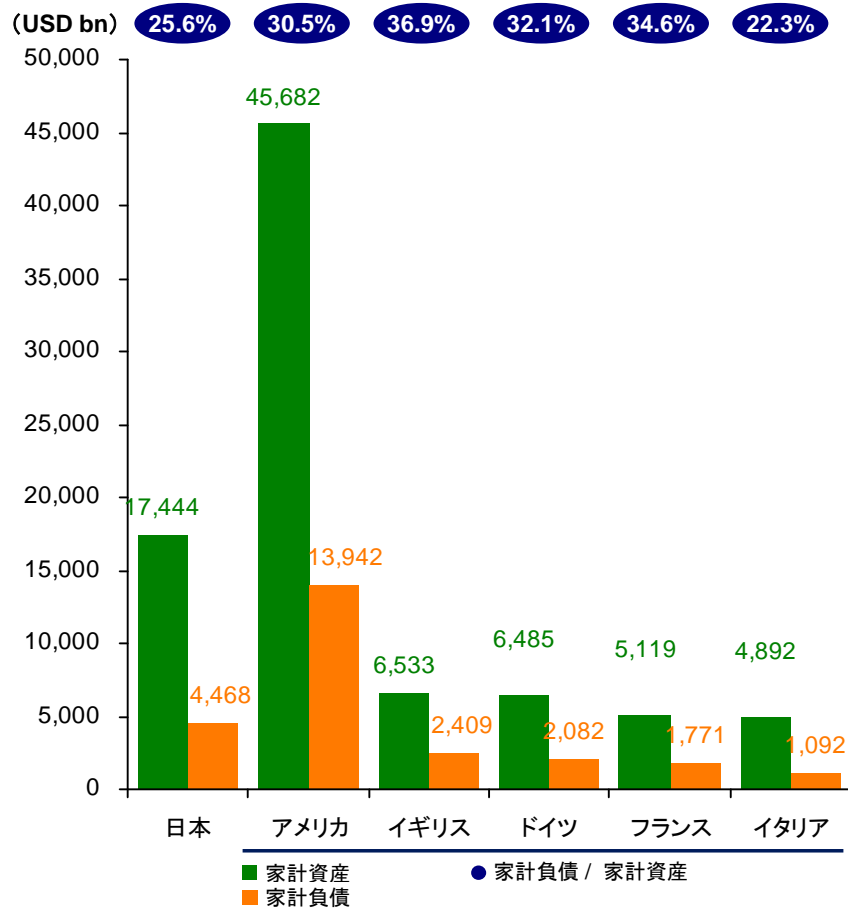
(1) 出所:厚生労働省/毎月勤労統計調査、CY2005平均を100として指数化

(2) 出所:最高裁判所/自己破産申請件数、2010年は1月~6月

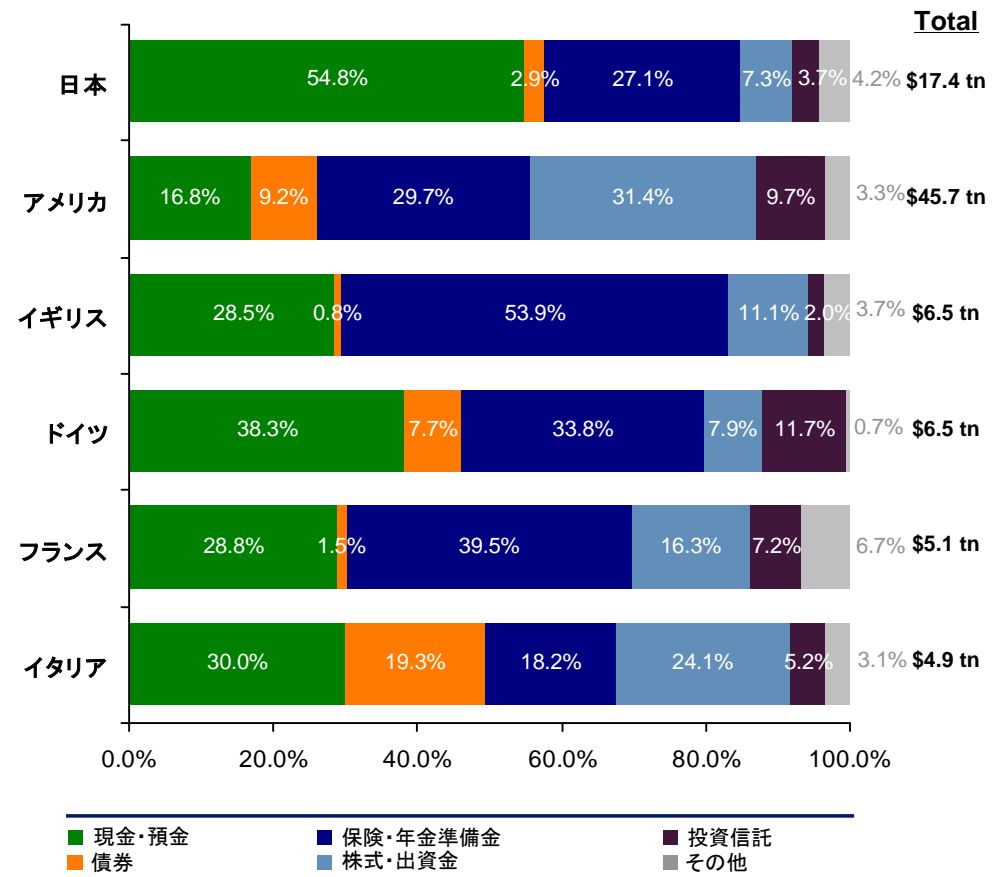
家計金融資産の国際比較

- 家計の金融資産残高は米国に次いで高く、家計レバレッジも相対的に低い状況
- 資産構成比では現預金比率が圧倒的に高い。リスク商品への関心の高まりと共に投信や年金保険等への移行が期待される

家計金融資産・負債残高及びレバレッジ比率⁽¹⁾



家計の金融資産構成⁽¹⁾

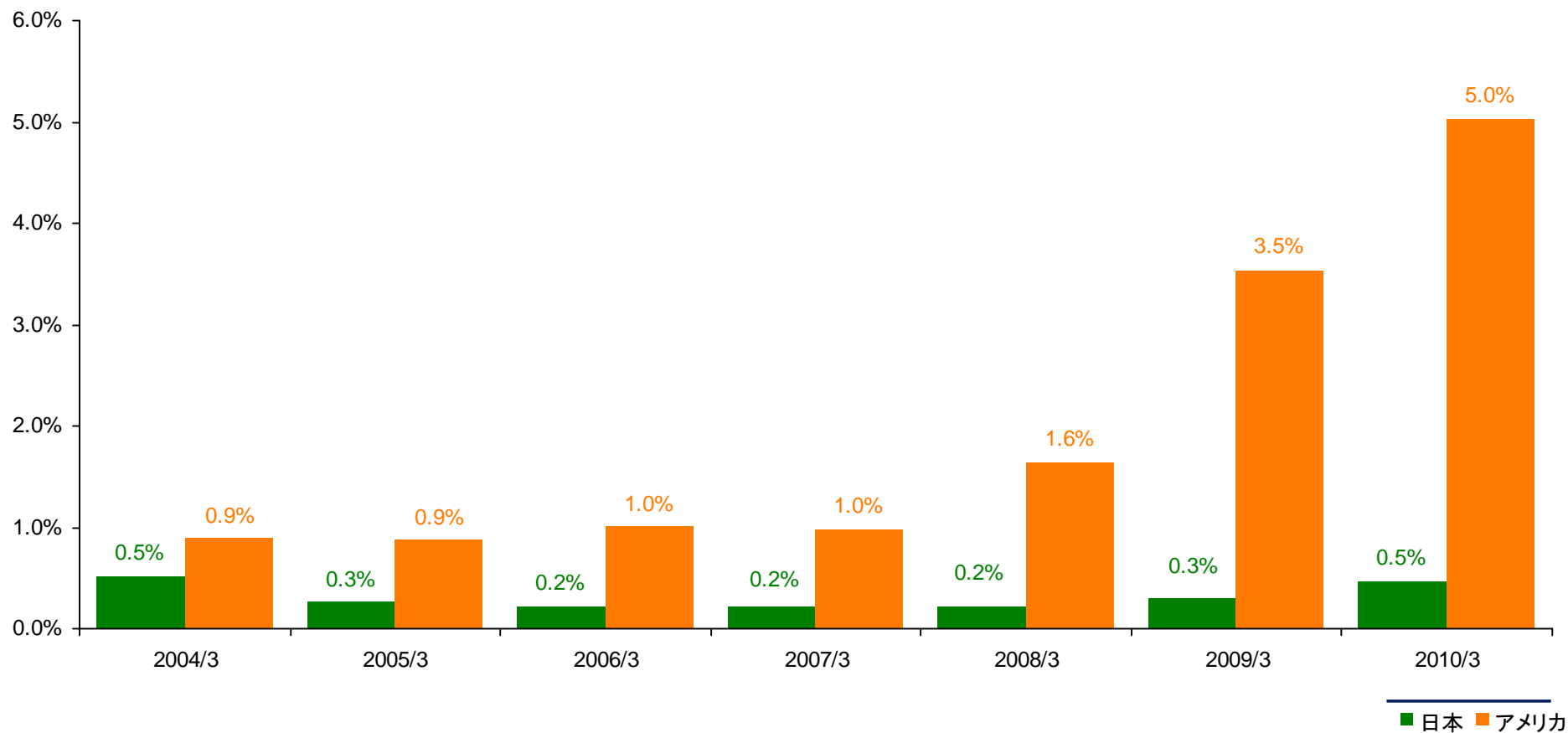


(1) 出所: 日本銀行“資金循環統計” as of Mar. 2010, Federal Reserve Board “Flow of Funds Accounts” as of Sep. 2010, Office for National Statistics “United Kingdom National Accounts, The Blue Book” as of Dec. 2009, Deutsche Bundesbank “Monthly Report” as of Jun. 2010, Banque de France “Annual Financial Accounts” as of Dec. 2009, Banca d'Italia, “Supplements to the Statistical Bulletin” as of Jun. 2010

住宅ローンの日米比較

- 日本の住宅ローン市場においては、米国に比べて延滞率が極めて低く抑えられており、2010年3月末においては0.5%

3ヶ月以上延滞率の推移⁽¹⁾

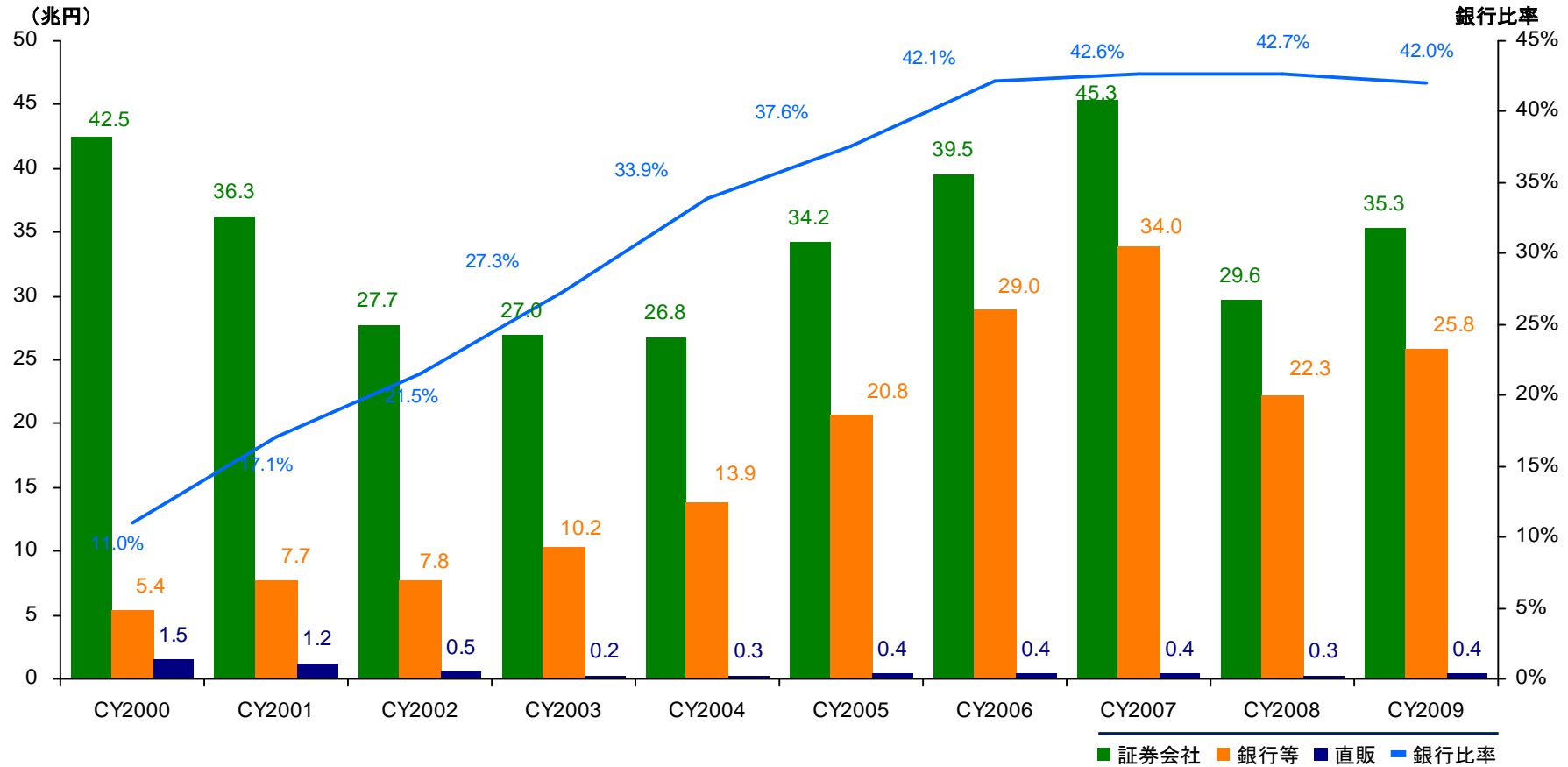


(1) 出所: 住宅金融支援機構、Mortgage Bankers Association
日本については、3カ月以上延滞債権額/総貸付残高で算出。米国については、総貸付残高に占める90日以上延滞債権の割合を使用

公募投信の販売実績

- 日本における投資商品への消費者のニーズは高まりつつあり、かつ銀行における販売比率も近年上昇

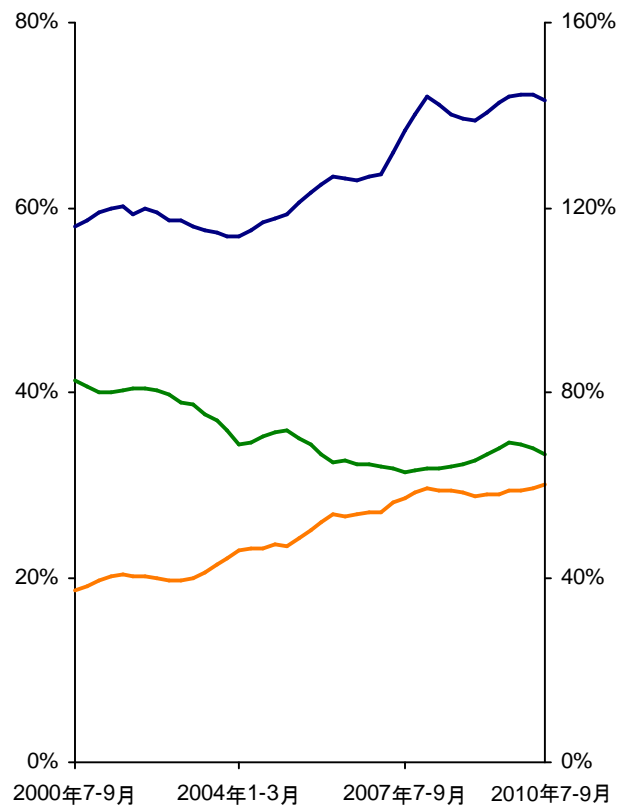
公募投信の販売態様別純資産残高の推移⁽¹⁾



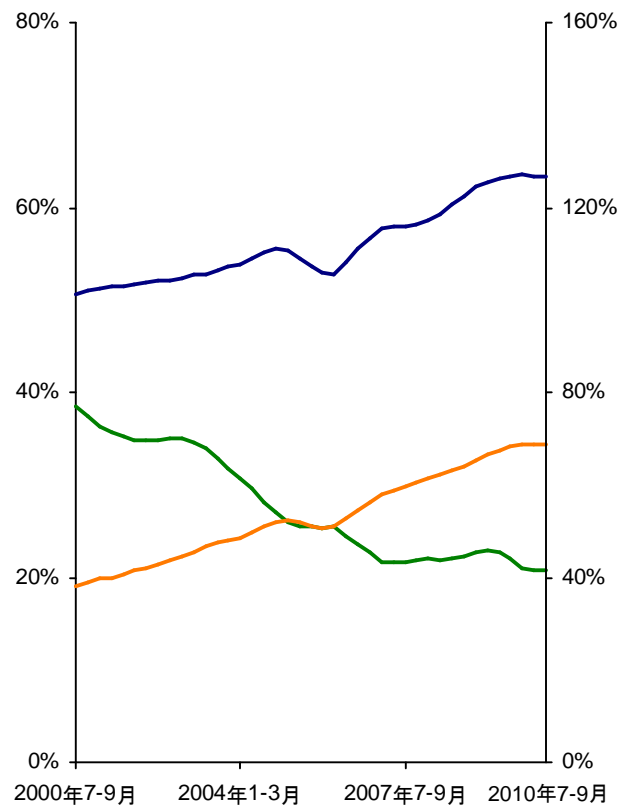
(1) 出所: 投資信託協会

企業規模別安全性指標の推移

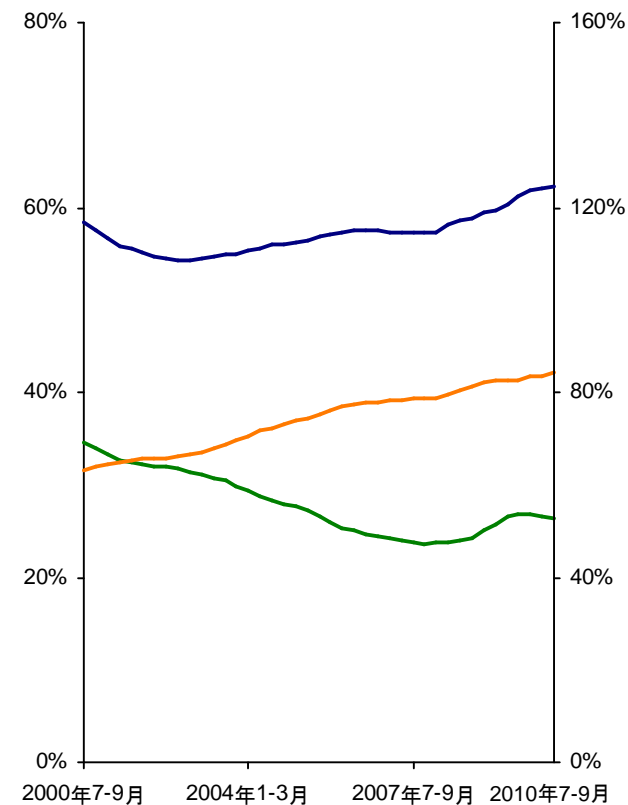
資本金 10百万円～100百万円



資本金 100百万円～10億円



資本金 10億円以上



— 有利子負債比率(対総資産) — 自己資本比率 — 流動比率(右軸)

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(2000年7-9月～2010年7-9月)

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、与信関係費用の増加、金利の変動、外国為替相場の変動、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、重要な訴訟の発生、当社の事業戦略が奏功しないリスク、その他の様々な要因が考えられます。

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。また将来情報を最新のそれに常に改定するものではなく、またその義務も負いません。

本資料は、株式会社リそなホールディングスの米国における証券の募集を構成するものではなく、また投資勧誘を目的に作成されたものではありません。当該証券は、米国1933年証券法に従い登録がなされたものでも、将来登録がなされるものでもなく、米国1933年証券法に基づき登録を行うか、登録の免除規定に該当する場合を除いて、米国において当該証券の募集または販売を行うことは許されません。なお、本件においては米国における証券の公募は行われません。