

「再生」から「飛躍」へ
～りそなの新たな挑戦～



RESONA

2005年6月2日



りそなホールディングス

CONTENTS

集中再生期間の総括

注カビジネスの今後の展開

オペレーション・サービスの改革

05年度計画の概要

今後の配当方針および株式併合の実施について

【ご参考資料】

集中再生期間の総括

注カビジネスの今後の展開

オペレーション・サービスの改革

05年度計画の概要

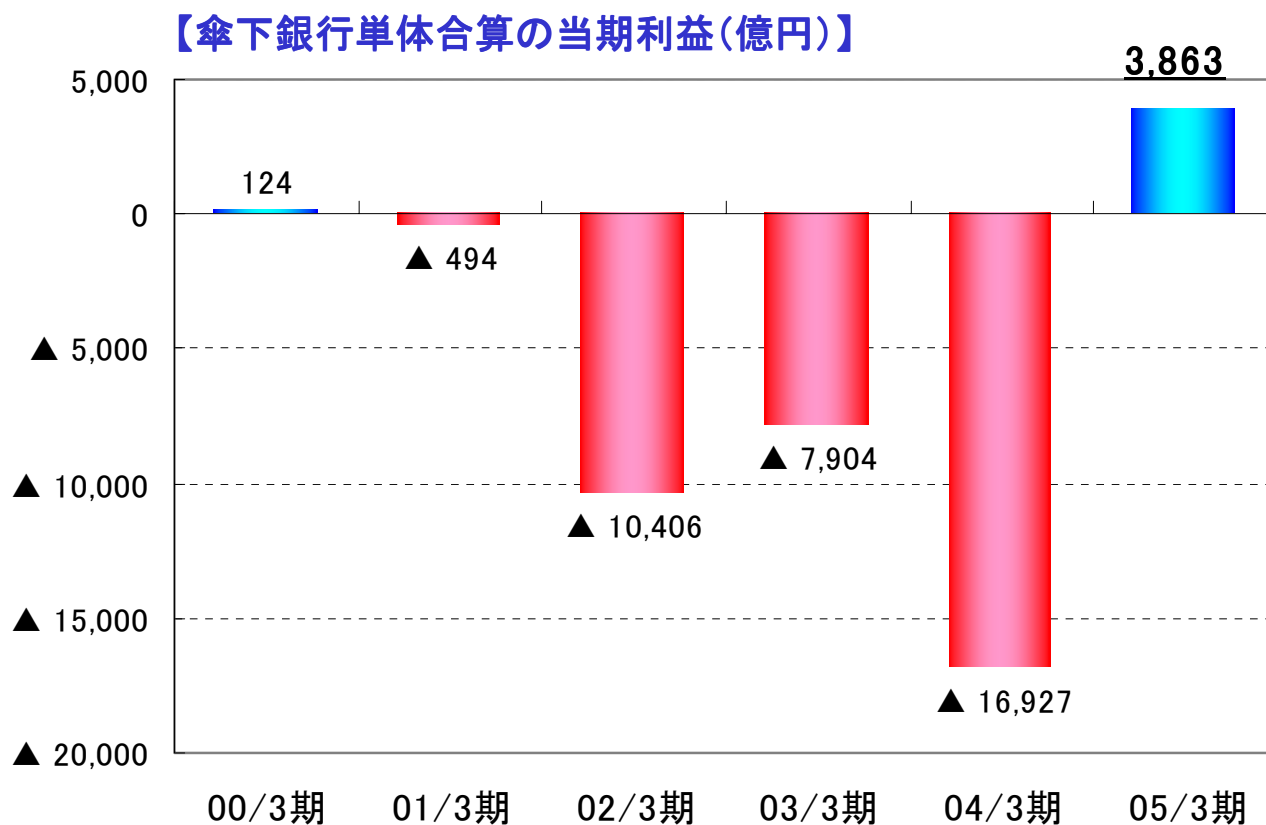
今後の配当方針および株式併合の実施について

【ご参考資料】

集中再生期間の総括：収益のV字回復

計画を大幅に上回る当期利益を計上： 5期振りの黒字化 + 過去最高益を達成

- 「財務改革」の断行によるリスク要因の最小化と高コスト体質の改善により、恒常的な赤字体質から脱却



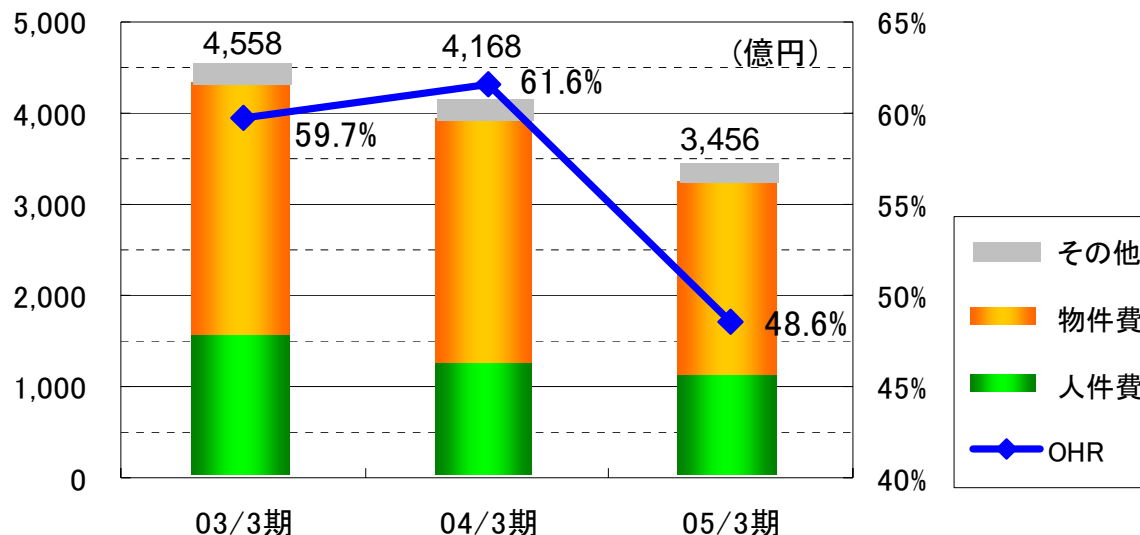
集中再生期間の総括：バランスシート改革の進展

バランスシートの大幅なクオリティアップを実現			03/3末	05/3末	当初目標
貸出金	不良債権の一掃	不良債権比率	11.19% (03/9末)	3.39%	3%台
		引当率 (非保全部分)	要管理先 27.8% 破綻懸念先 62.5%	要管理先 56.3% 破綻懸念先 94.8%	
	小口分散化	100億円以上先へのエクスポージャー※1	65社/2.54兆円	21社/0.45兆円	
		住宅ローン比率	28.9%	39.6%	
有価証券	投資株式圧縮	投資株式残高 (信託勘定含む)	13,970億円	3,978億円	4,000億円
		ブレイクイーブン日経平均株価	約8,700円 (減損処理後)	約6,600円	
	債券ポート	金利感応度※2 (BPV)	▲15.7億円	▲10.2億円	
繰延税金資産	保守的計上	DTA依存度 (連結DTA/連結Tier1)	99.5%	3.8%	
退職給付債務	抜本的な健全化	退職給付債務残高	8,000億円	3,459億円	
		退職給付不足金残高	▲4,564億円	▲892億円	

※1. リソナ銀行のその他要注意先以下債権、 ※2. 国内債券

集中再生期間の総括：ローコストオペレーションの実現

2年間で 約 1,100億円（約24%）の経費削減を実施、経費率は50%未満へ



「集中再生期間」における主要な経費削減施策

コスト競争力を有する業務運営体制の構築を目指し、抜本的な将来コストの軽減策を実施

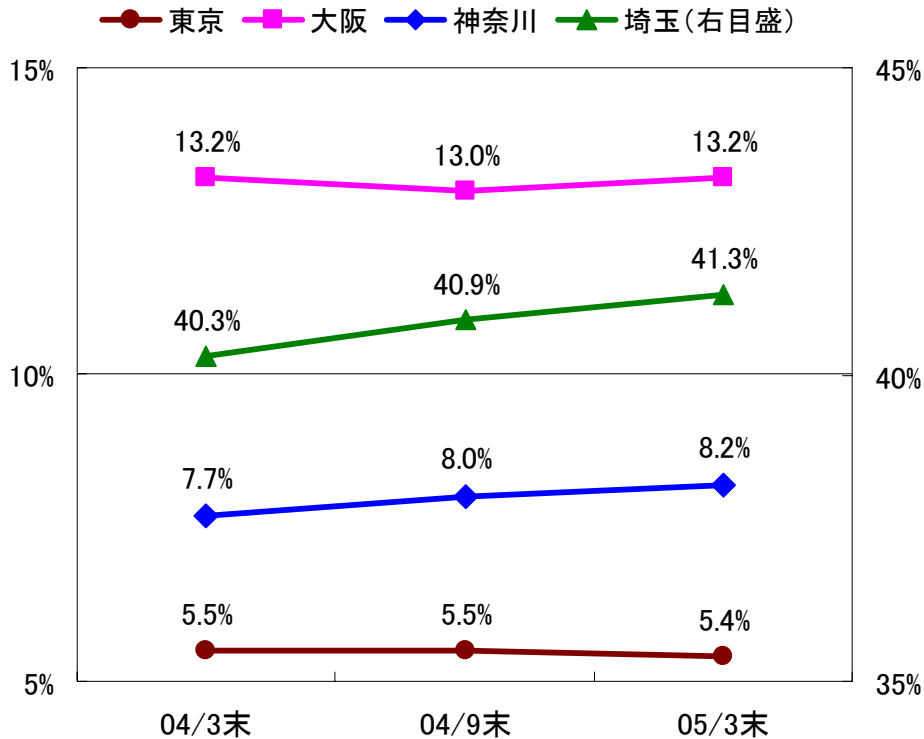
- 早期退職支援等に伴う大幅な人員削減、従業員の処遇見直し
 - － 05/3末の合算人員は14,700人（03/3末比△4,607名）
- 年金制度の見直し（代行返上、退職給付不足金処理、OB年金の削減）
- 関連会社の整理に伴う委託業務の見直し
- システム関連経費の削減
 - － IT資産のオフバランス化、旧あさひ銀行システムのアウトソーシングほか個別施策の積み上げ

集中再生期間の総括：営業基盤の回復

都道府県別貸出金のシェア推移

(りそな銀行 + 埼玉りそな銀行)

- ・大阪府、埼玉県、神奈川県ではシェアは上昇へ
(残高ベースでも04年度下期に増加へ転換)



※日銀報告ベース(一般、ローン等)

新規口座開設数推移

(りそな銀行)

(千口)	5~9月計※						02年度比	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月		
02年度	N.A.	48	41	46	39	38	212	100%
03年度	73	42	33	37	32	36	180	85%
04年度	65	41	47	36	38	38	200	94%

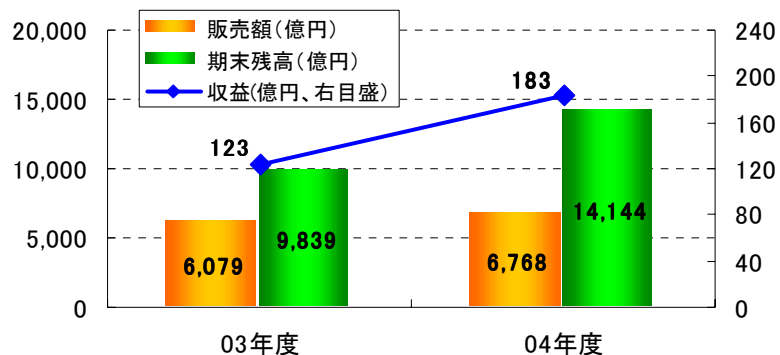
※02年4月のデータが無いいため、上半期は5~9月計で算出

(千口)	10~3月計						02年度比	
	10月	11月	12月	1月	2月	3月		
02年度	43	41	39	44	44	61	273	100%
03年度	38	31	35	39	41	57	241	88%
04年度	44	43	42	43	46	66	284	104%

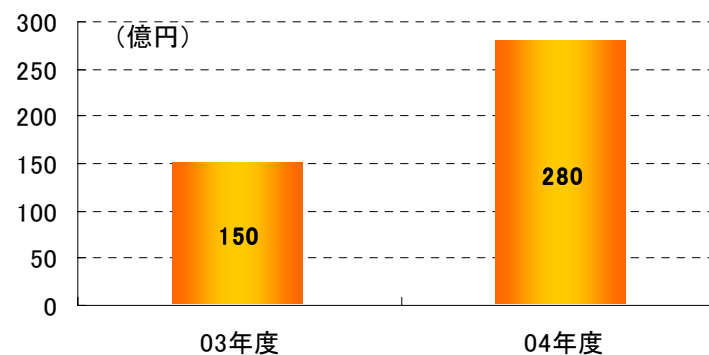
- ・02年度の同期間実績と比較し、03年度上期は85%まで低下したが、03年度下期は88%、04年度上期は95%、04年度下期は104%と着実に回復

集中再生期間の総括：非金利収益の強化

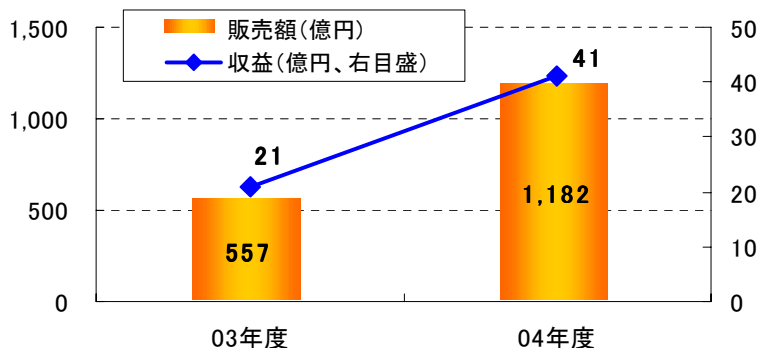
【投信販売・収益実績の推移】(4行合算)



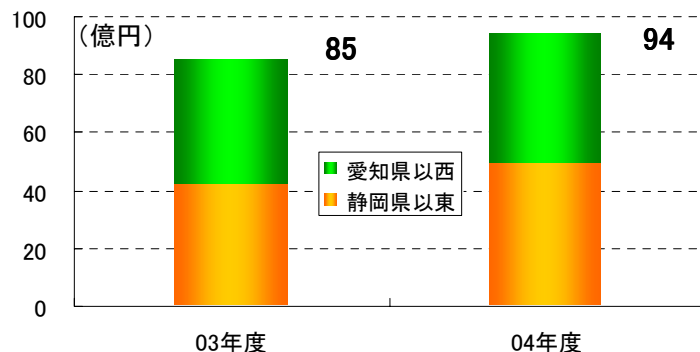
【デリバティブ関連収益の推移】(りそな銀行)



【年金保険販売・収益実績の推移】(4行合算)



【不動産手数料収入の実績推移】(りそな銀行)



非金利収益は順調に増加

- ・ 投信販売(04年度183億円)は最高益更新
- ・ 不動産も過去10年間で最高益を計上
- ・ 保険商品の窓販は立ち上げの遅れはあったものの、04年度の販売実績1,182億円は、前年度比倍増
→ 今年度以降も成長モメンタムを持続
- ・ 対顧デリバティブの収益増加が非金利収入増加に貢献
- ・ 役務取引等利益は前年比7億円の増加 ※

※ただし住宅ローン関係費用の増加33億円、傘下銀行間における受け払い科目の変更に伴う要因▲55億円を考慮した実質的な役務取引等利益は前年実績比約95億円の増加

集中再生期間の総括：ディストリビューターモデルへの挑戦

リテール業務へのフォーカスとアライアンス戦略

- 国内子会社・関連会社をコア業務および銀行付随業務に絞り込み
 - － 国内子会社・関連会社の数：【03/3末】50社 → 【05/3末】実質11社
- 業界トップ企業とのアライアンスを通じ、ベストな商品・サービスを調達
- バーゲニングパワーを活かした主体的なアライアンスを展開

営業現場の改革

- 「地域運営」の導入（りそな30エリア、埼玉りそな4エリアでスタート）
 - － 営業現場への大幅な権限委譲と収益責任の明確化
- セールス強化、ローコスト化を同時に実現する新型店舗のトライアル開始
- 軽量化店舗の展開による顧客接点の維持・拡充（RPSなど）

商品販売ノウハウやビジネスインフラの強化と共有

- 勝ちパターンの発見・再確認と成功事例・ベストプラクティスの共有化
 - － 資金運用コンサルタント（証券OB）を活用した金融商品販売
 - － 住宅業者とのリレーション強化を通じた良質ローン案件の確保
 - － 首都圏における不動産機能の提供（新たなマーケットの開拓）、など

現れ始めた成果の例

クレディ・セゾンと共同開発した新型クレジットカード
04年10月発売～05年3月末

184千枚の発行実績
→女性・若年層会員の増加

新型トライアル店舗（りそな銀行／竹ノ塚支店、千住支店）における株式投信＋外貨預金のセールス実績

→ 改装前実績の3倍強に
（詳細は13頁）

04年度の投信販売実績
GR合算 約6,800億円

04年度の住宅ローン実績：
GR合算の末残増加額
約8,000億円

ともにメガバンク対比でも
トップクラスの実績

集中再生期間の総括

注カビジネスの今後の展開

オペレーション・サービスの改革

05年度計画の概要

今後の配当方針および株式併合の実施について

【ご参考資料】

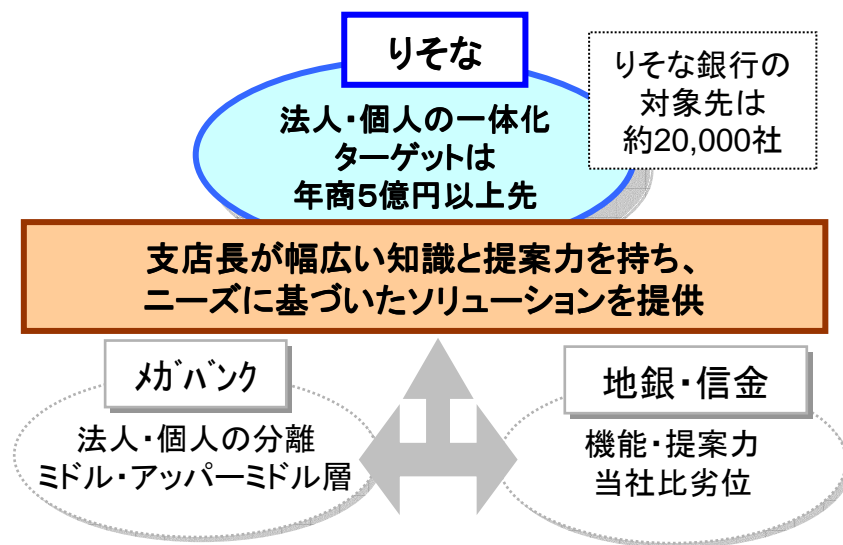
注カビジネスの今後の展開：中小企業取引

オーナー企業取引推進モデルの確立に向けて

【ビジネス展開における着眼点】

- ・ 中小企業オーナーの悩み・ニーズのうち特に優先度が高いのは以下の2つ（当社サンプリング調査）
 - － 財務関連（28%）
 - － 事業承継・税務関連（25%）
- ・ 自営業者の高齢化が急速に進展
 - － 自営業者の半数近くが60歳以上（02年データで43%、中小企業白書より）

【りそな独自のビジネスモデル】



オーナー・ニーズの充足

支店長とオーナー企業とのリレーション再構築

貸出金・不動産・年金等の収益増強

(1) 当面注力するソリューション … 信託・不動産機能の活用

- ・ 自社株評価（事業承継）
- ・ 財務ソリューション

(2) 本部サポート体制・アライアンス体制

- ・ ソリューションコンサルタント
- ・ りそな総研、大手税理士事務所など

(3) サポートツール

- ・ 社員向けソリューションマニュアル、顧客宛て提案書（ニーズが高い分野を類型化し、提案ノウハウを共有化）

(4) ビジネススクール

- ・ 部店長向け特別講座の開催

注カビジネスの今後の展開：個人ローン

住宅ローン

【04年度の実績】

04年度はGR合算で 約8,000億円の末残増加
(約800億円の流動化考慮後)

末残増加実績はメガバンクを押さえ首位に (10頁)

【更なる販売強化に向けた施策】

- ・住宅販売業者とのリレーションを徹底強化
 - －住宅販売業者経由の持込案件(りそな銀行)
04年度 43千件 約9,900億円
- ・人員増強による営業力強化
 - －住宅ローンセンター人員の増強・拠点新設を検討
- ・適正プライシングによるネット収益率の向上
 - －ターゲット別・信用リスクに応じた商品ラインアップとプライシング
- ・証券化を活用した戦略的なアセットコントロール
- ・フィー収益の増強
- ・05年度の末残増加目標 GR合算 +7,800億円

ATMカードローン

(ATMカードローン)

顧客の取引履歴データに基づき信用リスクを事前に審査して与信可能額を設定。

対象顧客がATMでキャッシュカードを利用した時に商品を提案し、その場で契約、即時利用を可能とするカードローン商品(適用利率は18%)

【04年度の実績】

- ・埼玉りそな銀行において、04年9月より開始
- ・05/3末の契約者は約10,000人
- ・上記に対する平均極度額は30万円強程度

【本格展開に向けた施策】

- ・契約可能なATMの拡大
- ・休日稼働の取扱いを検討
- ・りそな銀行でも6月より導入を開始予定
(当初45カ店で開始、利用状況に応じ順次拡大予定)

注カビジネスの今後の展開：金融商品販売

投資信託

【04年度の実績】

04年度のグループ実績は、販売額、残高、収益額ともに過去最高を更新

残高はメガバンクに完全にキャッチアップ(10頁)

(GR銀行合算)	02年度	03年度	04年度
販売額	3,653	6,079	6,768
期末残高	6,150	9,839	14,144
関連収益	74	123	183

(億円)

【更なる販売強化に向けた施策】

- ・ 資金運用コンサルタントによる販売強化
 - － 資金運用コンサルタントのPH月間金融商品販売額
04/上期 33.6百万円 → 04/下期 46.8百万円
- ・ 投信商品に対する評価体制を整備し、商品ラインアップの的確な見直しを実施
- ・ 05年度は以下の達成を目指す(計画1年前倒し)
 - － 販売額7,700億円
関連収益208億円(健全化比 +18億円)

個人年金保険

【04年度の実績】

- ・ 販売金額は03年度557億円比、倍増の1,182億
- ・ 高収益の変額年金の新商品投入が奏功し、04年度収益は41億円を計上

【更なる販売強化に向けた施策】

- ・ 顧客ニーズを的確に捉えた新商品の投入
(年金原資保証タイプ商品の拡大など)
- ・ 05年度は以下の達成を目指す(計画1年前倒し)
 - － 販売額2,300億円、収益68億円(健全化比+16億円)

証券仲介・公共債

【04年度の実績】

公共債窓販 03年度 504億円 → 04年度 2,232億円
証券仲介は、販売強化に向け以下の施策を実施

【販売強化に向けた施策】

- ・ 大口法人向け収益商品として仕組債を導入予定
- ・ 取扱店拡大に向け外務員資格取得を推進
(二種取得者：りそな約3,000名、埼玉りそな約600名)
- ・ りそな銀行は年度内の全店展開を目指す

住宅ローン、投資信託の実績比較

住宅ローンの増加実績比較 (04年度)

(単位:億円)	05/3末 残高	年間 増加額	年間 増減率
三井住友銀行	132,404	5,154	4.1%
みずほ銀行	104,994	▲ 6,045	-5.4%
UFJ銀行	94,826	4,284	4.7%
りそな銀行+埼玉りそな銀行	90,939	7,369	8.8%
東京三菱銀行	75,650	2,015	2.7%
中央三井信託銀行	18,347	▲ 311	-1.7%
住友信託銀行	10,282	1,419	16.0%
UFJ信託銀行	5,867	▲ 786	-11.8%
三菱信託銀行	5,678	502	9.7%
みずほ信託銀行	3,820	▲ 152	-3.8%
新生銀行	2,892	1,206	71.6%
あおぞら銀行	161	▲ 5	-3.1%

※ 各行開示計数による

投資信託の販売実績比較 (04年度)

(単位:億円)	05/3末 残高	年間 増加額	年間 増減率
三井住友銀行	23,482	3,425	17.1%
東京三菱銀行	13,410	4,410	49.0%
りそな銀行+埼玉りそな銀行	11,555	3,504	43.5%
みずほ銀行	11,020	1,040	10.4%
UFJ銀行	8,741	1,461	20.1%
中央三井信託銀行	6,922	1,982	40.1%
三菱信託銀行	6,853	2,131	45.1%
住友信託銀行	5,933	995	20.1%
UFJ信託銀行	3,130	246	8.5%
みずほ信託銀行	2,832	877	44.9%
新生銀行	1,760	75	4.5%
あおぞら銀行	600	155	34.8%

※ 他銀行の残高計数はニッキン調べ(「ニッキン」4月29日)

注カビジネスの今後の展開：不動産業務

不動産業務

【これまでの取組みと収益実績推移】

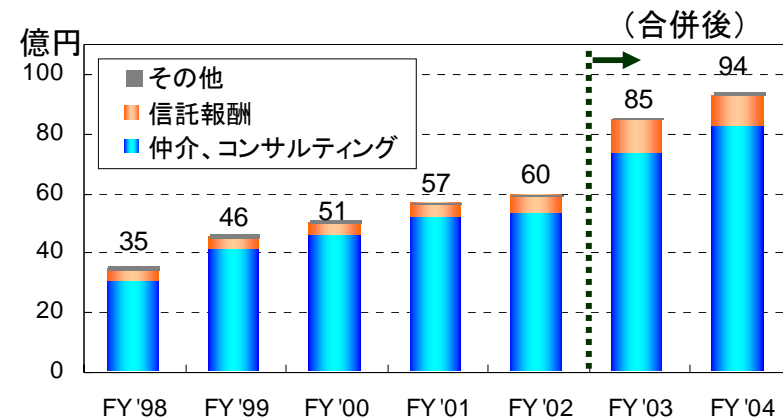
(りそな銀行の優位性)

- ・ 商業銀行で唯一不動産業務を本体で併営
- ・ 専業信託と比較してネットワークや顧客基盤で優位性

(収益ドライバー)

- ・ 統合により拡大した首都圏の店舗網と取引基盤
- ・ 不動産業務取扱店の首都圏への再配置を実施
03年度下期に30カ店の再配置(旧あさひ店舗)
【取扱店舗】静岡以东 57(うち首都圏56)、愛知以西 47

不動産事業収益は過去10年間で最高の実績



【更なる収益強化に向けた今後の展開】

(主な取組み)

- ・ 首都圏の取引基盤の更なる開拓
- ・ 地域サポート体制の一層の強化
- ・ 不動産流動化のアレンジメントや信託受託に注力
→ 受託資産の積み上げによる安定収益の確保
- ・ 不動産ファンドへのエクイティ出資
- ・ 自社組成不動産ファンドの資産規模拡大
- ・ 05年度は以下の達成を目指す(計画1年前倒し)
ー収益130億円(健全化比+10億円)

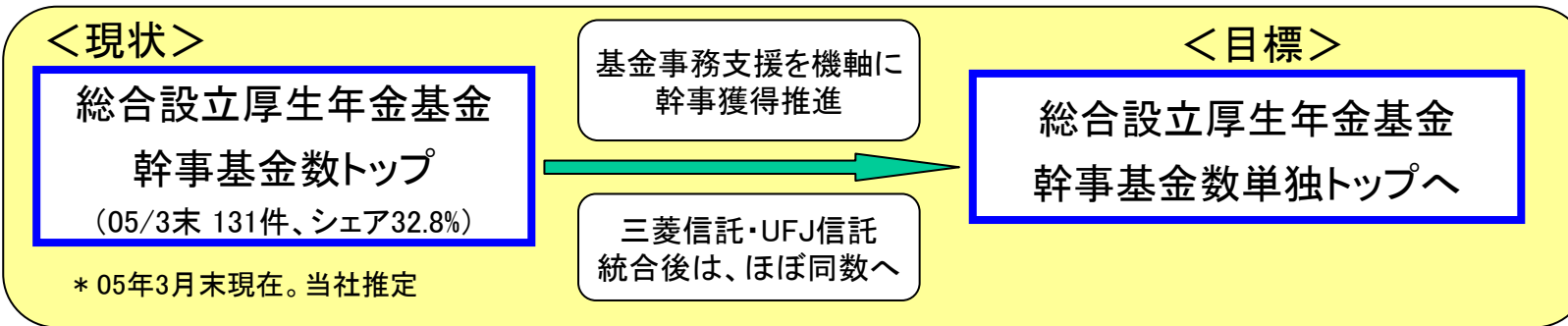
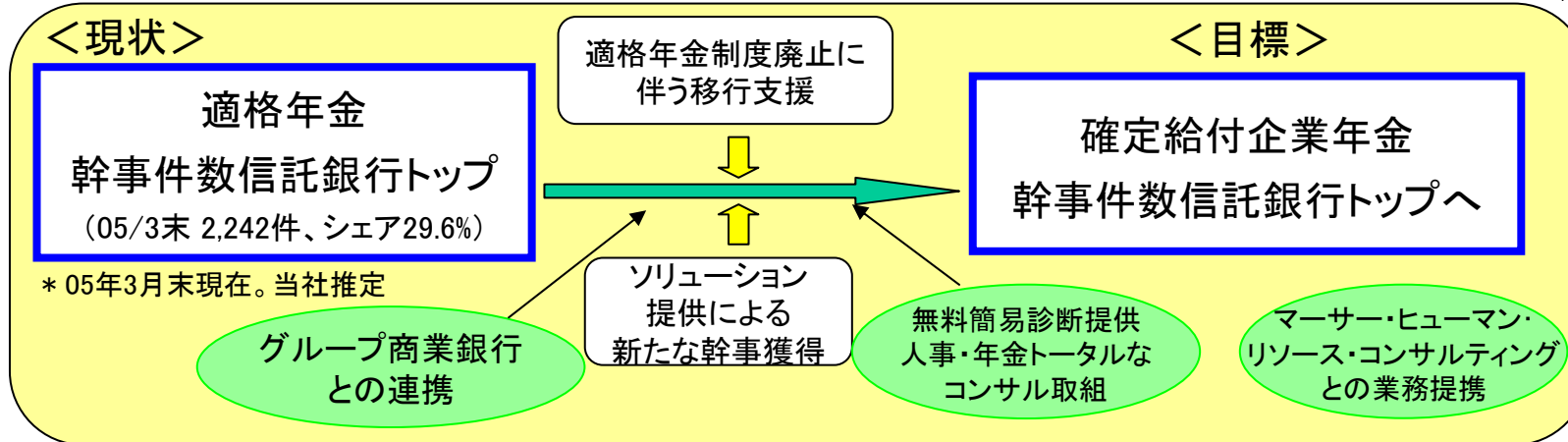
注力ビジネスの今後の展開：企業年金

企業年金

ソリューション提供を機軸とした、顧客基盤強化による企業年金収益の拡大

	05/3期		08/3期
年金収益	255億円	 代行返上後の収益回復	260億円
企業年金残高	5.5兆円		5.3兆円


 更なる拡大へ



集中再生期間の総括

注カビジネスの今後の展開

オペレーション・サービスの改革

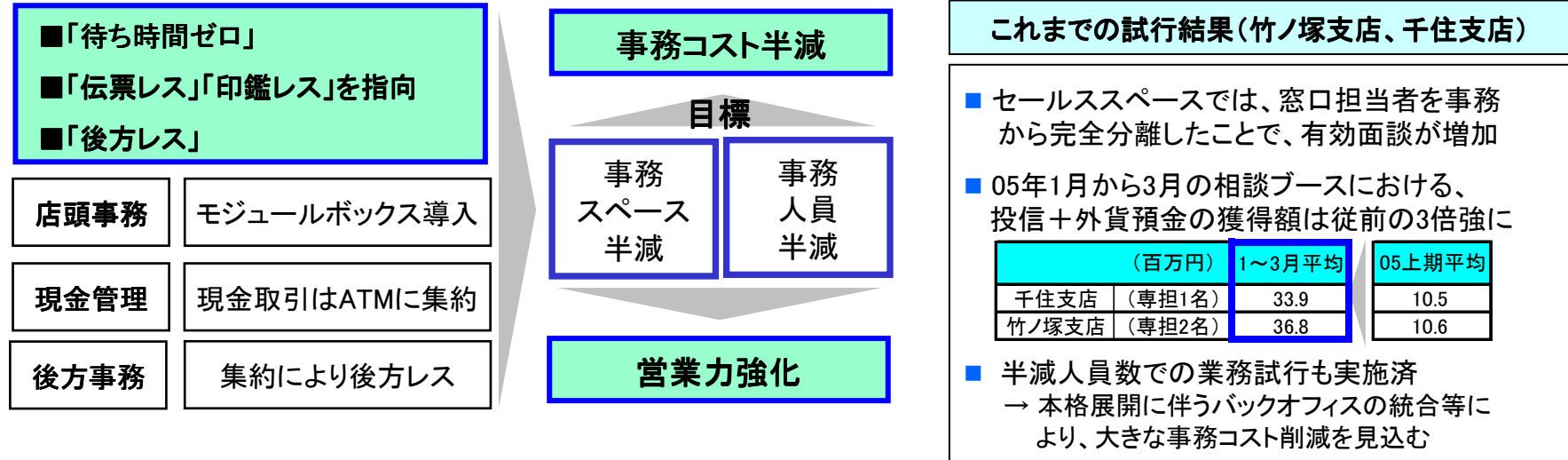
05年度計画の概要

今後の配当方針および株式併合の実施について

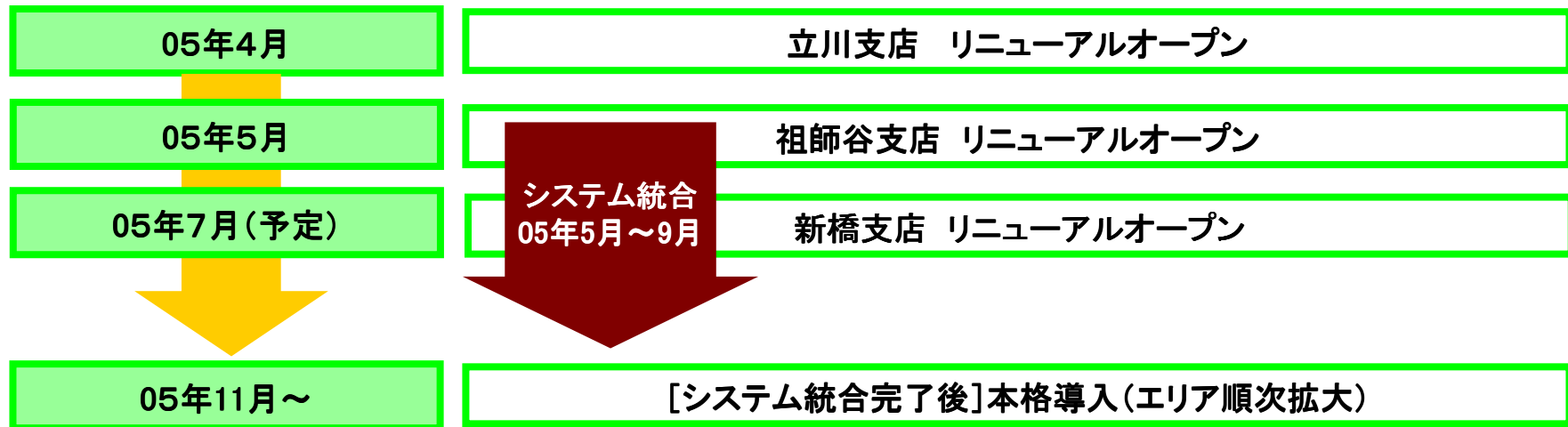
【ご参考資料】

オペレーション・サービスの改革：新型店舗のトライアル

セールス強化、事務コスト半減を目指し、新型店舗のトライアルを開始



【今後の新型店舗展開スケジュール】



オペレーション・サービスの改革：サービス改革の進化

お客様の評価は着実に向上。スピード(即応力)向上による差別化を全社的に推進。

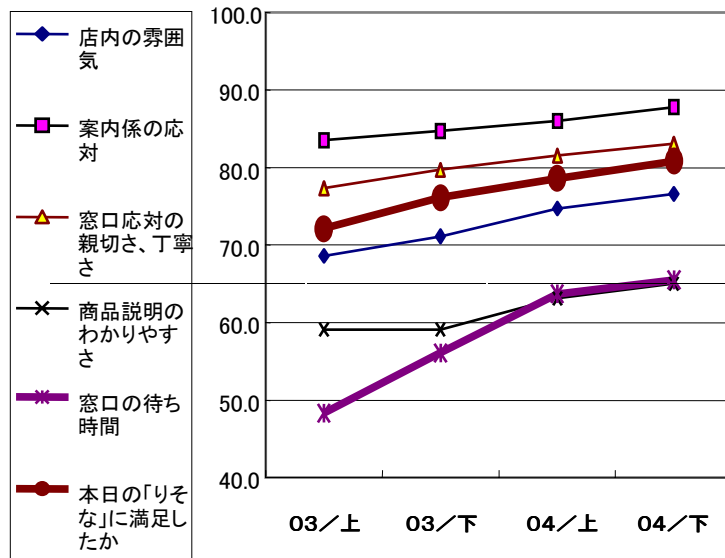
待ち時間ゼロ運動

★平均待ち時間は半減
3.0分(03年度) → 1.5分(04年度)

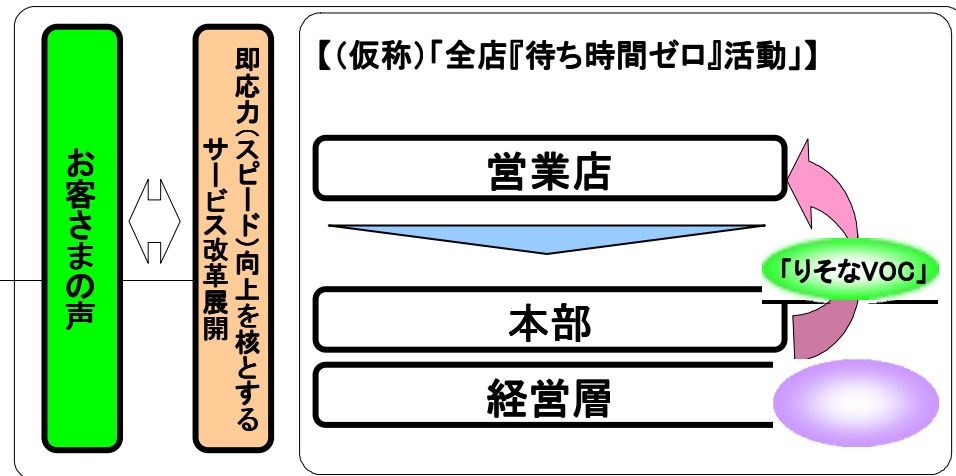
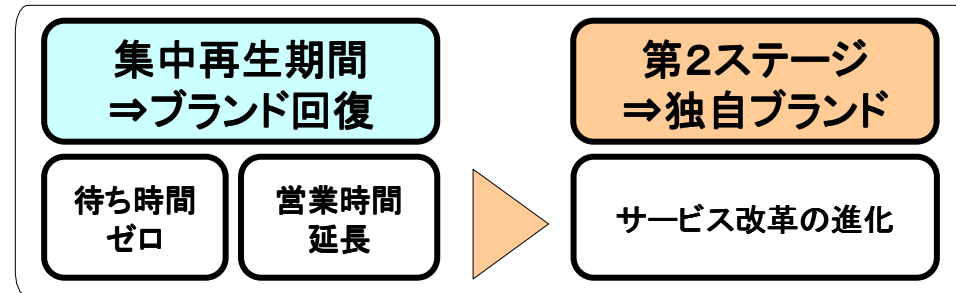
お客様の評価は着実に向上

★店頭モニタリング調査2位(04年度下期)

★店頭アンケートでは全項目で顧客評価が改善



スピード(即応力)向上による差別化



集中再生期間の総括

注カビジネスの今後の展開

オペレーション・サービスの改革

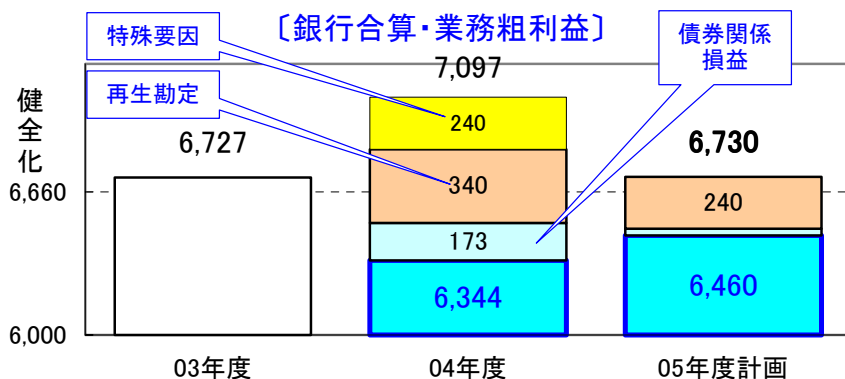
05年度計画の概要

今後の配当方針および株式併合の実施について

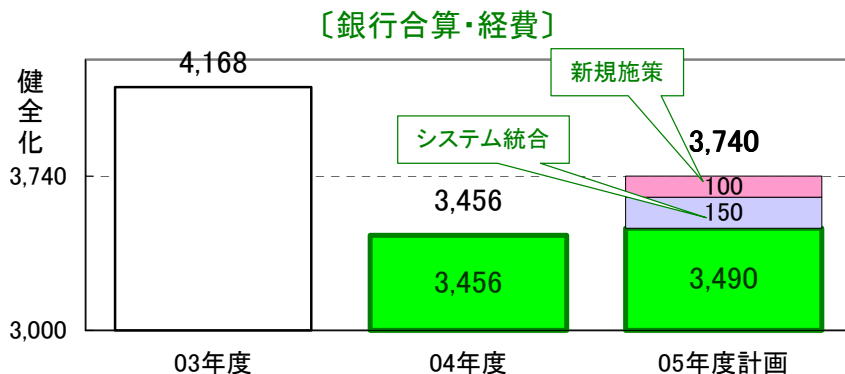
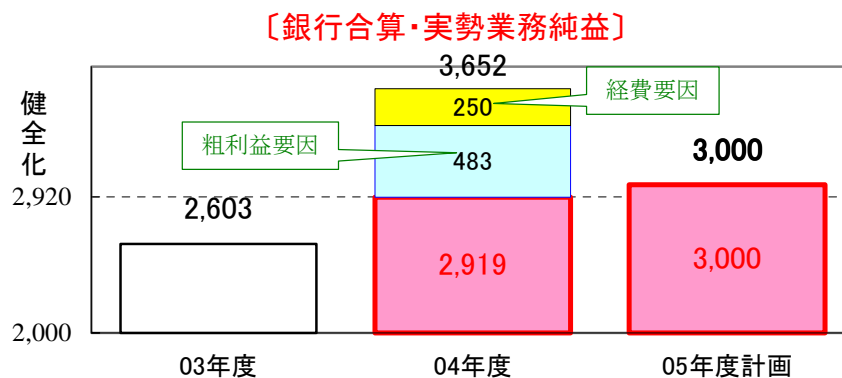
【ご参考資料】

05年度計画の概要 (GR銀行合算ベース)

特殊要因の剥落あるものの実態ベースで増益を計画



- 05年度業務粗利益は健全化計画比+70億円となる
6,730億円を計画
- 04年度の一時的な上ブレ要因や再生勘定収益の減少、債券関係損益(04年度実績:173億円、05年度計画:30億円)を補正した実態ベースでは増益基調を維持
- 05年度貸出金残高増加(計画)
中小企業貸出+4,500億円、住宅ローン+7,800億円

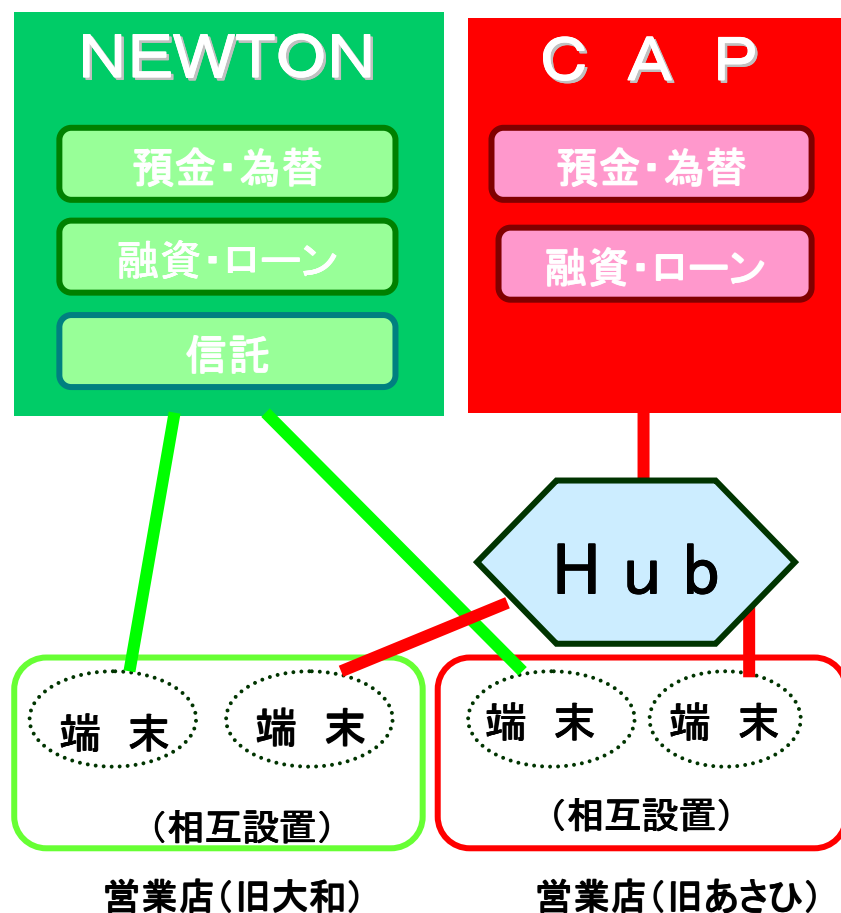


- 経費は健全化計画とインラインの3,740億円を計画
- 新規施策(営業強化施策・業績インセンティブなど)やシステム統合関連の「非ベース経費」が発生することから04年度実績からは上ブレ
- 上記を除く「ベース経費」は04年度実績を目線とし、更なる圧縮を進める方針

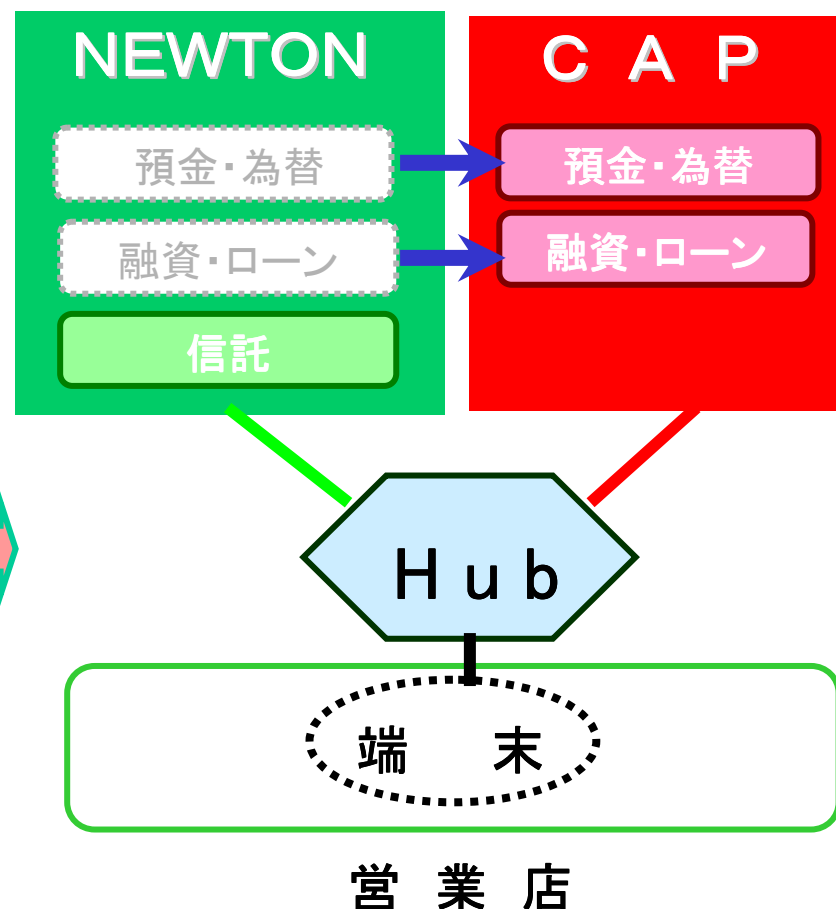
りそな銀行のシステム統合について

- 事務プロセスやシステムコストの二重化を解消
- 全店統一商品・サービスの実現、新商品の提供スピードの向上

【システム統合前】



【システム統合後】



集中再生期間の総括

注カビジネスの今後の展開

オペレーション・サービスの改革

05年度計画の概要

今後の配当方針および株式併合の実施について

【ご参考資料】

今後の配当方針および株式併合の実施について

今後の配当方針

【基本方針】

多額の公的資本増強を踏まえ、内部留保の蓄積により財務基盤の安定化を図る観点から、利益の社外流出については抑制することを基本方針とする

【この基本方針を踏まえた今後の対応】

＜平成17年3月期配当＞

優先株式配当は実施

普通株式配当については見送り

＜平成18年3月期配当＞

優先株式配当に加え、普通株式配当についても復配を目指す

普通株式配当に当たっては、公的資金返済を最優先とすることを前提に、健全化計画を上回る利益剰余金が累積した場合、それを原資として実施予定

株式併合および端株制度の採用

【株式併合等の目的】

時価総額に比して過大となっている発行済株式数を適正化させ、「1株=1投資単位」という理解しやすい株式とすることで、株主・投資家の皆様の利便性向上を図ること

【株式併合等の内容】

発行済の普通株式および優先株式の全てにつき、1,000株を1株に併合

1単元の株式数の定め(1単元=1,000株)を廃止

1株に対する端株割合を1/1,000とする新たな端株制度を採用

本件は、2005年6月28日開催予定の当社定時株主総会において、「株式併合の件」および「定款一部変更の件」が可決承認されることを条件としています。

集中再生期間の総括

注カビジネスの今後の展開

オペレーション・サービスの改革

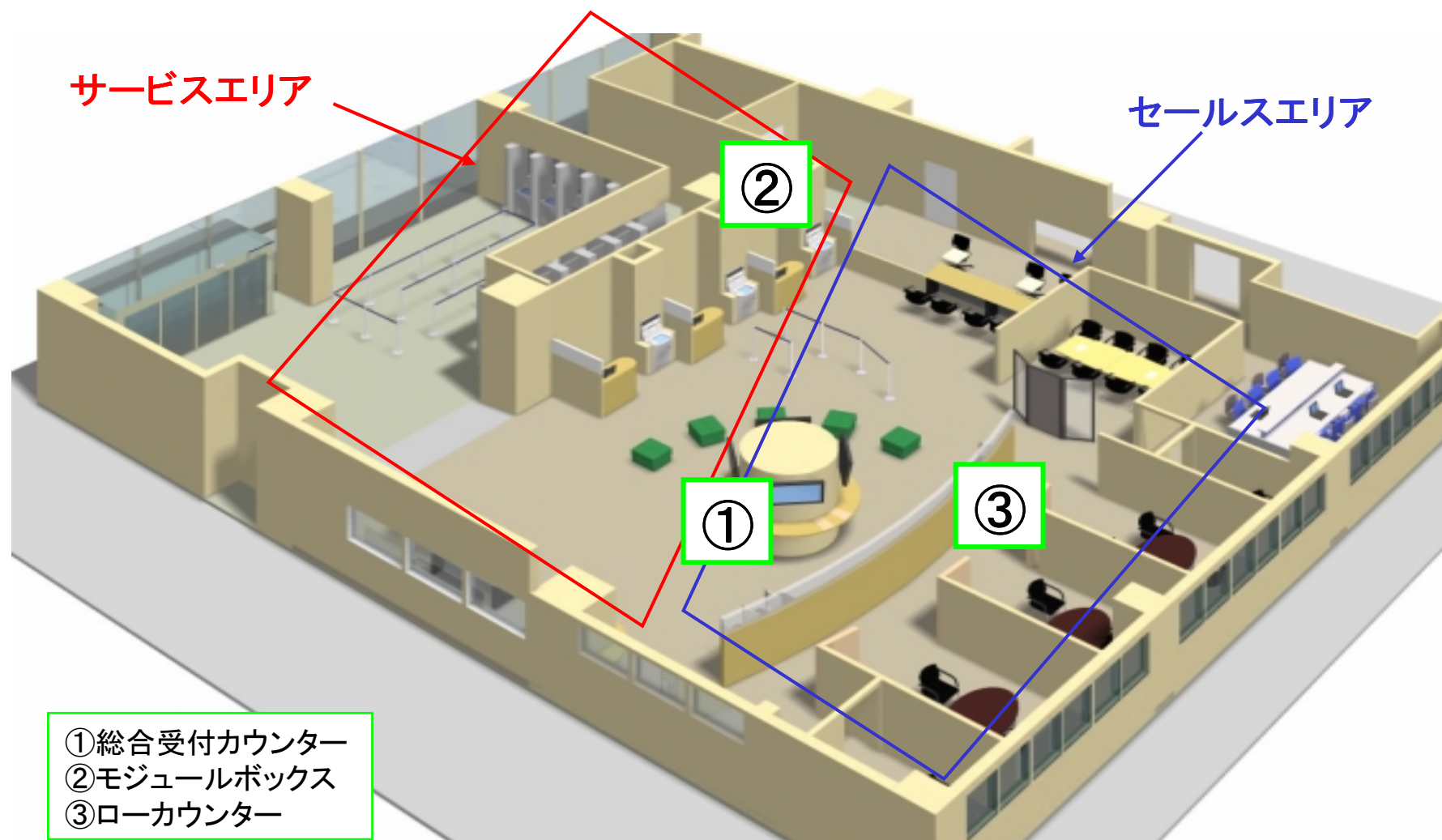
05年度計画の概要

今後の配当方針および株式併合の実施について

【ご参考資料】

新型店舗のトライアル(1)

パイロット店のレイアウトイメージ



新型店舗のトライアル(2)

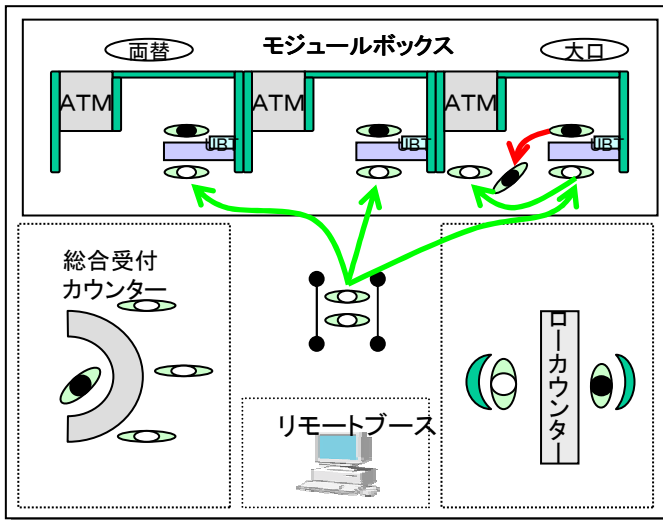
パイロット店のレイアウトイメージ

①総合受付カウンター



②モジュールボックス

(*)ビジネスモデル特許出願中



③ローカウンター



計画計数一覧(経営健全化計画)

《5行合算》

	04/3期	05/3期	05/3期 (実績)	06/3期	07/3期	08/3期
	(実績)	(計画)		(計画)	(計画)	(計画)
(単位:億円)						
業務粗利益	6,727	6,900	7,097	6,660	6,920	7,180
信託報酬	327	340	351	350	340	340
信託勘定不良債権処理額	44	10	11	0	0	0
資金運用収益	6,294	6,090	6,130	5,970	6,080	6,290
資金調達費用	852	750	749	730	660	630
役務取引等利益	715	700	723	690	730	780
特定取引利益	218	180	219	220	240	240
その他業務利益	23	340	421	160	190	160
国債等債券関係損(▲)益	▲ 66	90	173	0	0	0
実勢業務純益 (一般貸引繰入前、信託勘定償却前)	2,603	3,380	3,652	2,920	3,280	3,540
業務純益	2,753	3,410	3,665	2,920	3,280	3,540
一般貸倒引当金繰入額	▲ 194	▲ 40	▲ 24	0	0	0
経費(▲)	4,168	3,530	3,456	3,740	3,640	3,640
人件費(▲)	1,237	1,090	1,111	1,220	1,210	1,210
物件費(▲)	2,673	2,220	2,135	2,300	2,210	2,210
不良債権処理損失額	13,434	150	536	760	740	740
株式等関係損(▲)益	▲ 199	290	451	0	0	0
経常利益	▲ 11,525	3,520	3,172	1,960	2,360	2,620
特別利益	364	290	1,306	0	0	0
特別損失	2,155	760	556	20	70	10
法人税、住民税及び事業税	65	50	67		100	240
法人税等調整額	3,545	120	▲ 9			
当期利益	▲ 16,927	2,880	3,863	1,840	2,190	2,370

(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

	04/3期	05/3期	05/3期 (実績)	06/3期	07/3期	08/3期
	(実績)	(計画)		(計画)	(計画)	(計画)
(単位:億円)						
総資産 ^(注1)	433,542	415,600	415,656	411,800	408,000	406,400
貸出金	272,614	257,200	255,327	266,200	274,900	285,000
有価証券	70,311	75,800	75,499	73,700	66,800	60,000
特定取引資産	5,346	8,900	7,740	9,800	9,800	9,800
繰延税金資産(末残)	511	466	468	408	378	219
総負債 ^(注1)	414,852	404,700	405,660	400,600	397,100	395,400
預金・NCD	330,741	327,400	329,396	326,300	327,200	330,000
特定取引負債	110	100	90	120	120	120
再評価に係る繰延税金負債(末残)	457	455	462	455	455	455
資本勘定 ^(注1)	11,302	13,941	15,092	13,286	13,640	13,820
資本金	3,847	4,047	4,047	4,047	4,047	4,047
資本準備金	4,163	4,338	4,338	4,338	4,338	4,338
その他資本剰余金	17,770	887	887	887	887	887
利益準備金	200	200	200	200	200	200
剰余金 ^(注2)	▲ 16,756	2,503	3,498	1,848	2,202	2,382
土地再評価差額金	668	666	643	666	666	666
その他有価証券評価差額金	1,409	1,301	1,476	1,301	1,301	1,301
(経営指標) ^(注3)						
資金運用利回	1.66	1.66	1.67	1.62	1.66	1.73
貸出金利回	2.06	2.04	2.04	1.98	1.96	1.97
有価証券利回	0.79	0.89	0.94	0.77	0.85	0.94
資金調達原価	1.24	1.08	1.06	1.15	1.12	1.11
預金利回(含むNCD)	0.11	0.10	0.10	0.09	0.08	0.07
総資金利鞘	0.41	0.57	0.61	0.47	0.54	0.61
OHR	61.56	51.08	48.61	56.15	52.60	50.69

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。