

りそなグループの挑戦

～ 持続的成長の実現に向けて ～



RESONA

2005年12月1日



りそなホールディングス

CONTENTS

着実に高まる収益モメンタム

「飛躍」に向けた基盤整備の進捗

公的資金の早期返済を展望した資本政策の展開

【ご参考資料】

着実に高まる収益モメンタム

「飛躍」に向けた基盤整備の進捗

公的資金の早期返済を展望した資本政策の展開

【ご参考資料】

05年度上期の財務ハイライト

財務健全化による安定的な黒字トレンドが継続

- ✓ HD連結中間純利益は1,743億円を計上
 - 前年同期比では減益となったが、期初予想比では+643億円の増益
 - 非金利収益(信託報酬+役務取引等利益)は着実に伸長
05年9月期 849億円 (前年同期比 +103億円、+14%の伸び)

貸出金の反転

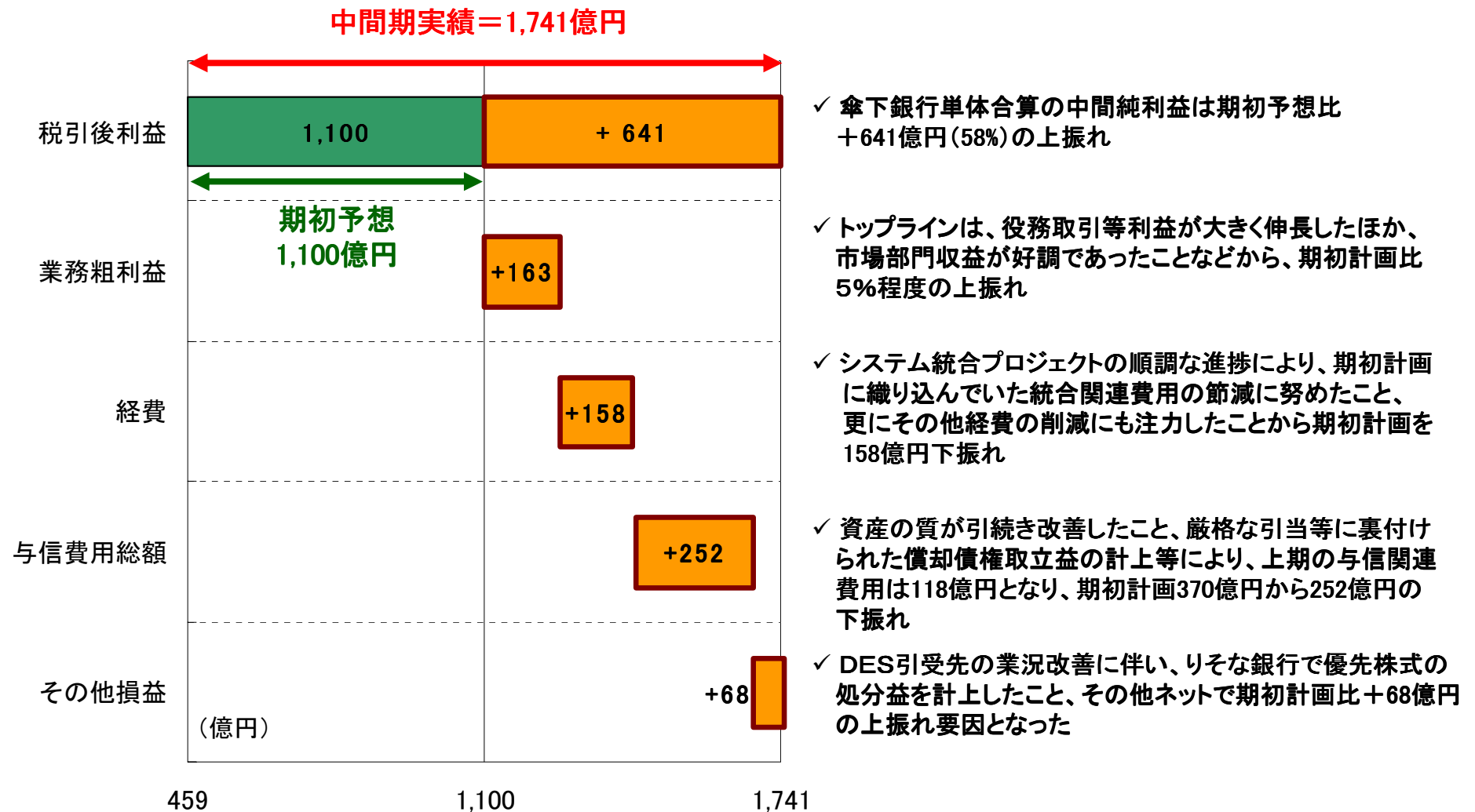
- ✓ HD連結貸出金は3月末比+236億円の増加へ反転
 - 埼玉りそな(+1,432億円)、近畿大阪(【単体】+92億円)は増加トレンドが定着
 - りそな(【単体】△2,050億円)は減少となったが、旧再生勘定等の影響補正すれば実質底打ち

公的資金返済に向けたアクション

- ✓ 市場調達の本格化、公的資金の返済を開始
 - 05年9月 永久劣後債 8億ユーロ、13億ドル調達
 - 10月3日までに公的資金の劣後ローンを2,000億円返済
 - 05年7月 優先出資証券 11.5億ドル調達
 - 11月18日に優先出資証券2,642億円を期限前償還
- ✓ 06年3月末の合算剰余金は健全化計画比+1,800億円程度の上振れ見込む

05年度上期損益の状況(傘下銀行単体合算ベース)

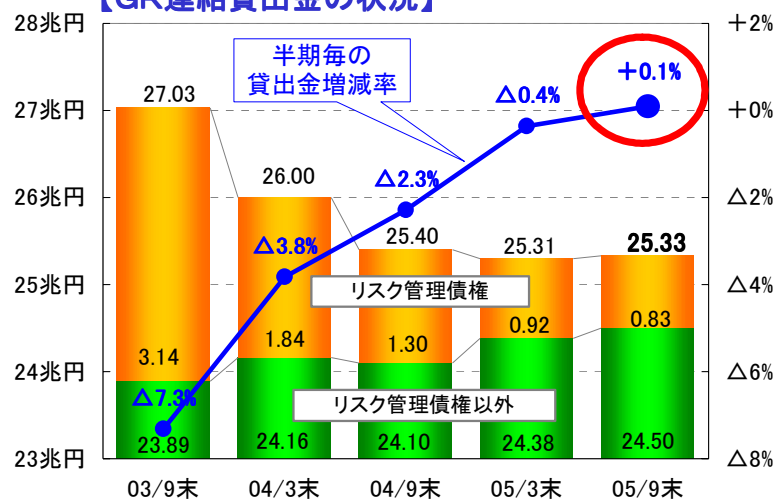
GR合算ベースの中間純利益は期初予想から+641億円(58%)の増益



貸出金の状況: (1) 全体トレンド

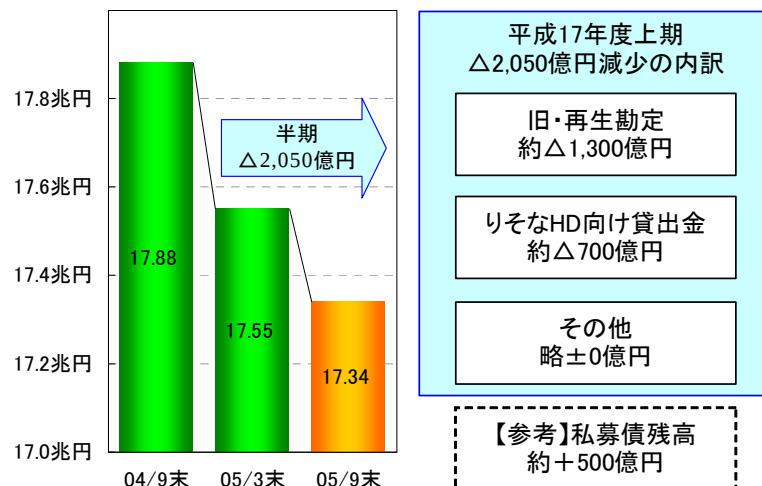
GR連結貸出金は05年度上期に底打ち

【GR連結貸出金の状況】

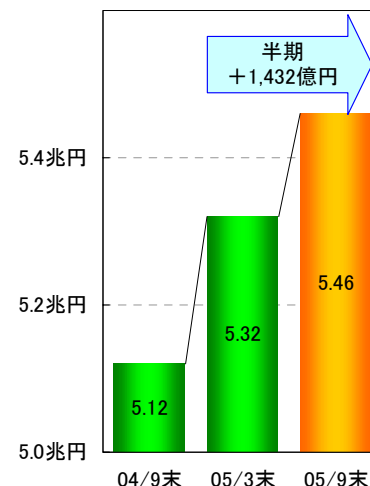


- ✓ GR連結ベース貸出金は05年上期にボトムアウト
(リスク管理債権以外部分は04/9末を底に反転)
- ✓ 埼玉りそな、近畿大阪の貸出金は増加基調を継続
- ✓ りそな銀行も、旧再生勘定貸出金の圧縮(Δ1,300億円)、
およびりそなHD向けの貸出金回収による影響(Δ700億円)
を除けば貸出金残高は前期末水準を維持
→ 私募債を含めれば実質増加

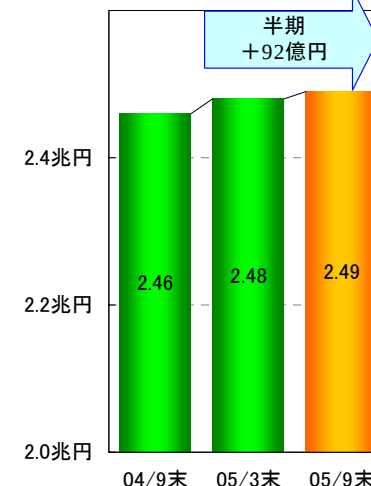
【りそな銀行 単体(銀行勘定) 貸出金】



【埼玉りそな銀行 単体】



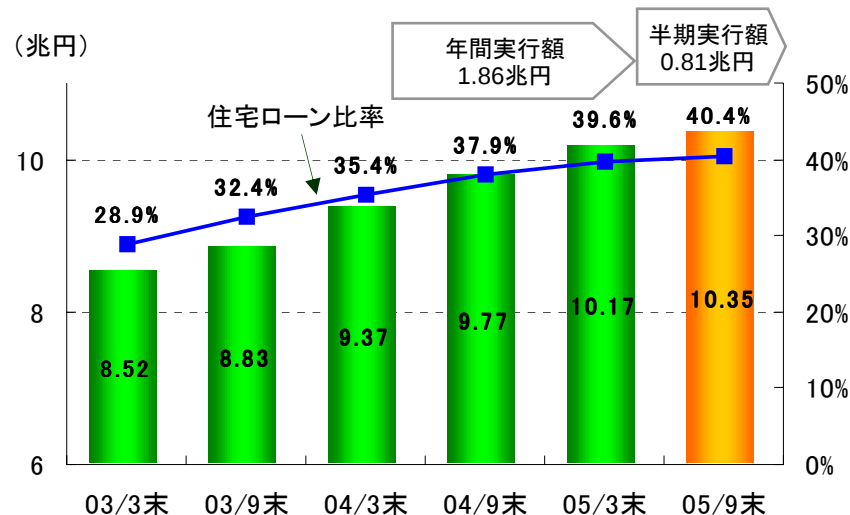
【近畿大阪銀行 単体】



貸出金の状況：(2) 住宅ローンビジネス

住宅ローン比率は40%台へ

- ✓ 住宅ローン残高10.35兆円（05/3末比 +0.18兆円）
※システム統合影響補正後 +0.30兆円



住宅ローンマーケットの見通し

- ✓ 住宅供給マーケットは堅調
 - ・ 2005～2010年に首都圏の世帯数は約30万世帯増加（世帯規模縮小により、人口減少の影響は軽微）
 - ・ 住宅着工戸数は110～120万戸で推移（全国）
 - ・ 首都圏マンションは8万戸を超える供給が継続
- ✓ 民間住宅ローンマーケットの拡大が持続
 - ・ 住宅金融公庫の縮減
 - ・ 「フラット35」の推進拡大（新たな収益機会）

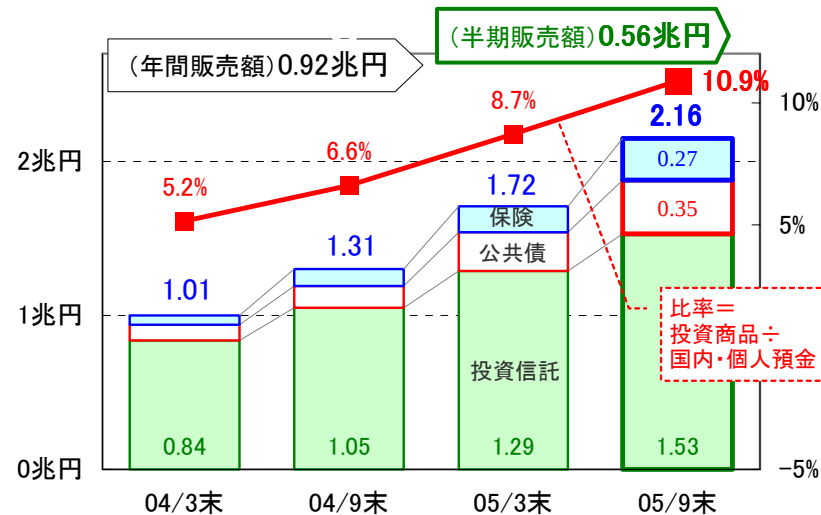
収益極大化に向けたトータルアプローチ

- ✓ 収益増強、経費・信用コスト削減の取組みを強化

	目的	アクションプラン
収益	収益率の向上 申込み案件の増強	✓ 営業推進の担い手の増強 ✓ 不動産業者との紐帯の強化 ✓ エンドユーザー向け施策の強化 ✓ 収益性の高い差別化商品の投入
	経費コスト削減とCS向上の同時実現	✓ 住宅ローン事務の集約化による顧客利便性の向上 ✓ パソコンTV電話の活用による相談業務の強化
信用コスト	リスク管理手法の高度化	✓ 審査支援システムのリニューアル（豊富なデータベースの活用）
	途上管理強化	✓ サービサーへの業務委託の拡大
	回収率向上	✓ 任意売却比率の向上（インターネットオークションの活用）

フィービジネスの状況：(1) 金融商品販売ビジネス

個人向け投資商品の販売状況



投資商品マーケットの成長ポテンシャル

✓ 広大な未開拓マーケットが存在

家計部門資産1,400兆円、うち預貯金比率は約5割
他の先進国と比べ、投信等の割合が極めて低い
(日本 9%、アメリカ46%、イギリス18%、ドイツ26%)

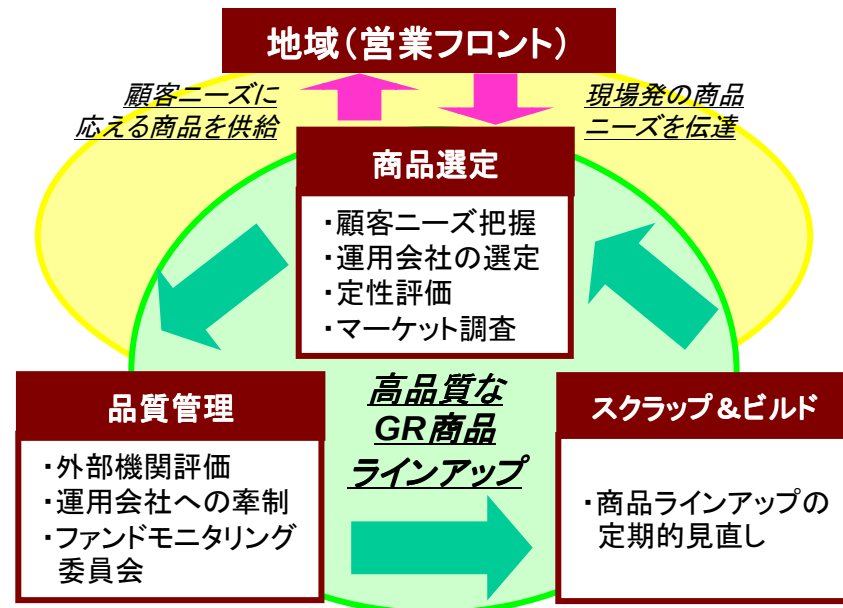
✓ 「団塊の世代」

「団塊の世代」(1947～49年出生世代、勤労者約300万人)
2007年から定年退職(60歳)が始まることで、約50兆円の
退職金マーケットが出現
→ リソナ銀行と取引のある団塊世代73万人(世代シェア13.8%)

更なる販売強化に向けた施策

✓ 金融ディストリビューターモデルの構築

系列にとらわれず顧客ニーズに応じたベストなプロダクトを
外部から調達



✓ コンサルティング営業を担う人材

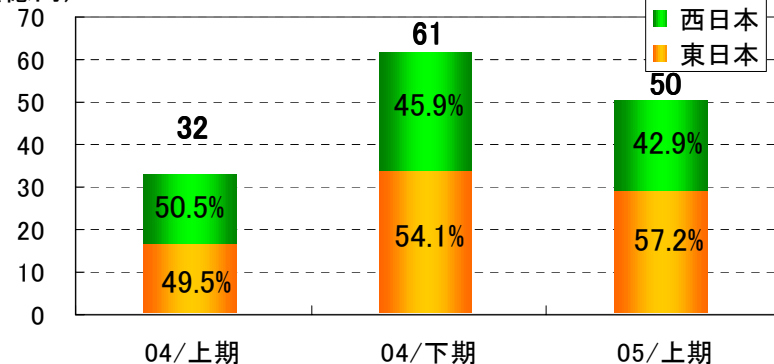
- 資金運用コンサルタント(証券・保険会社のOB)
212名(04/9末) → 345名(05/9末)
- 店頭コンサルタント(社内検定有資格者)
145名(04/9末) → 594名(05/9末)
- プロを養成する教育プログラムの確立
集合研修、OJT研修による人材育成
- リソナ銀行でコンプライアンス統括部内に計5名の投信
コンプライアンスアドバイザーを配置

フィービジネスの状況：(2) 不動産ビジネス、企業年金ビジネス

不動産ビジネス

- ✓ 05年度上期 不動産業務収益 50億円
(計画比+10億円、前年同期比+18億円)
過去10年間で最高益を計上
- ✓ 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 30カ店の再配置を実施
【取扱店舗】静岡以東 57(うち首都圏56)、愛知以西 47
 - － マーケットポテンシャルの大きい東日本地区で着実に収益機会を獲得(旧あさひ銀行マーケットの開拓)

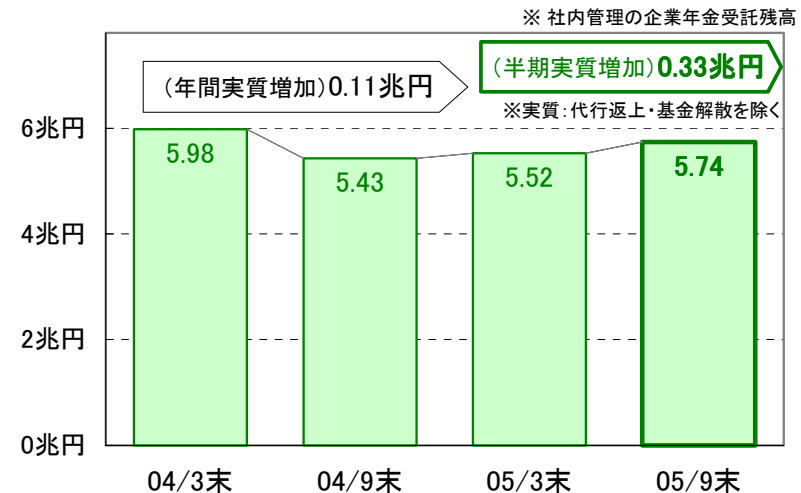
(億円)(不動産業務収益の東西別内訳)



- ✓ 不動産部門人員の増強
 - － 04/下期、05/上期に計25名(営業推進部門)を増員
 - － うち13名は即戦力人員を中途採用
- ✓ 収益の多様化
 - － 不動産流動化ビジネスへの対応強化
 - － 不動産ファンドへのエクイティ出資拡大
 - － 自社組成不動産ファンドの資産規模拡大など

企業年金ビジネス

【りそな信託銀行の企業年金受託残高の状況】



- ✓ 代行返上は終息、基金解散の機運は沈静化
 - 【代行返上件数】(厚年基金全体)
03年度 203件、04年度 438件、05年度上期 95件
 - 【解散基金数】(厚年基金全体)
03年度 92件、04年度 81件、05年度上期 19件
- ✓ 総合設立厚生年金基金の総幹事受託シェア(24%)
は引続き信託・生保中トップを維持

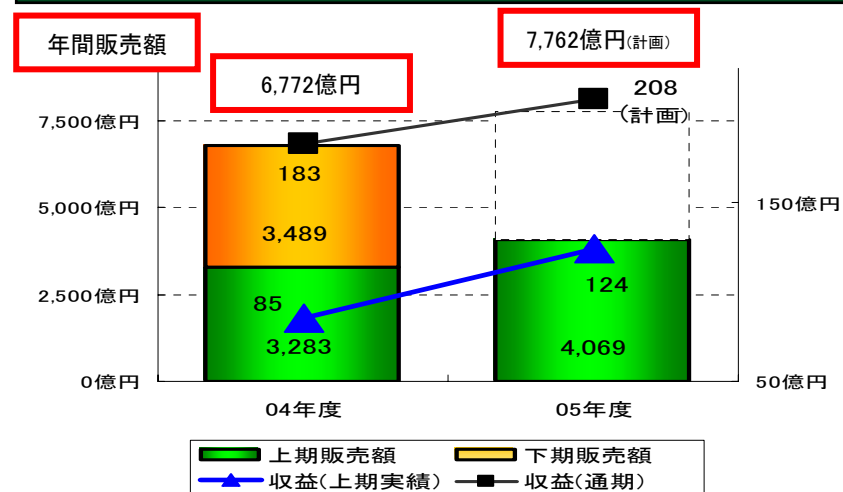
【今後の展開】

- ✓ 適格年金制度の廃止(2012年)と新DBへの移行
 - － 的確な制度移行アドバイスによる顧客基盤の維持
 - － 適年後継商品である新DBの推進

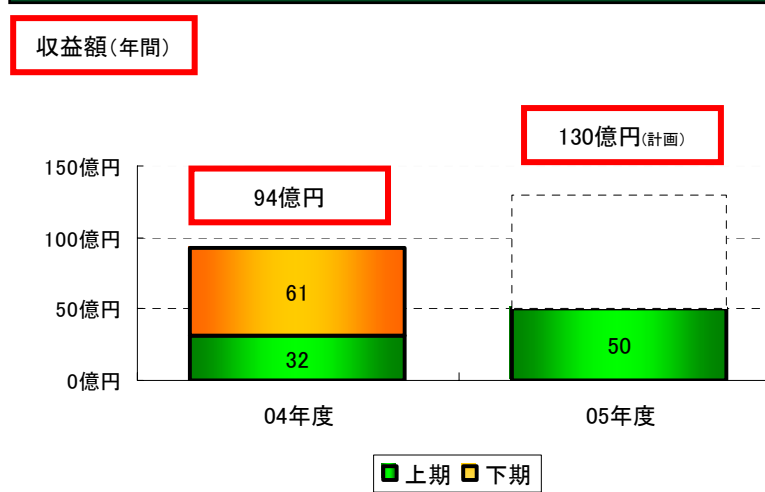
各種フィー収益のトレンド

各ビジネスとも成長モメンタムを維持

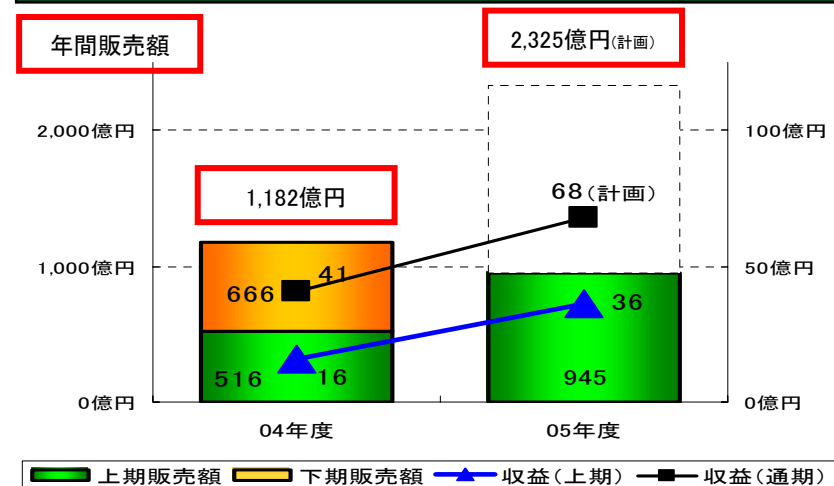
投信販売・収益実績の推移（GR銀行合算）



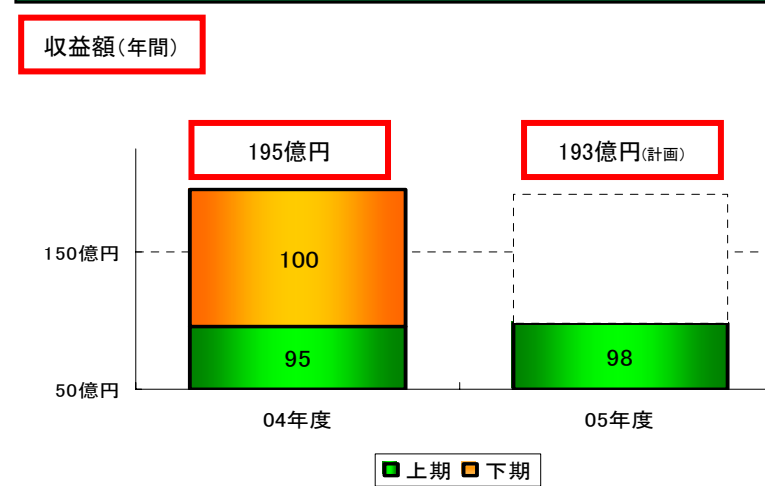
不動産手数料収入の実績推移（りそな銀行）



年金保険販売・収益実績の推移（GR銀行合算）

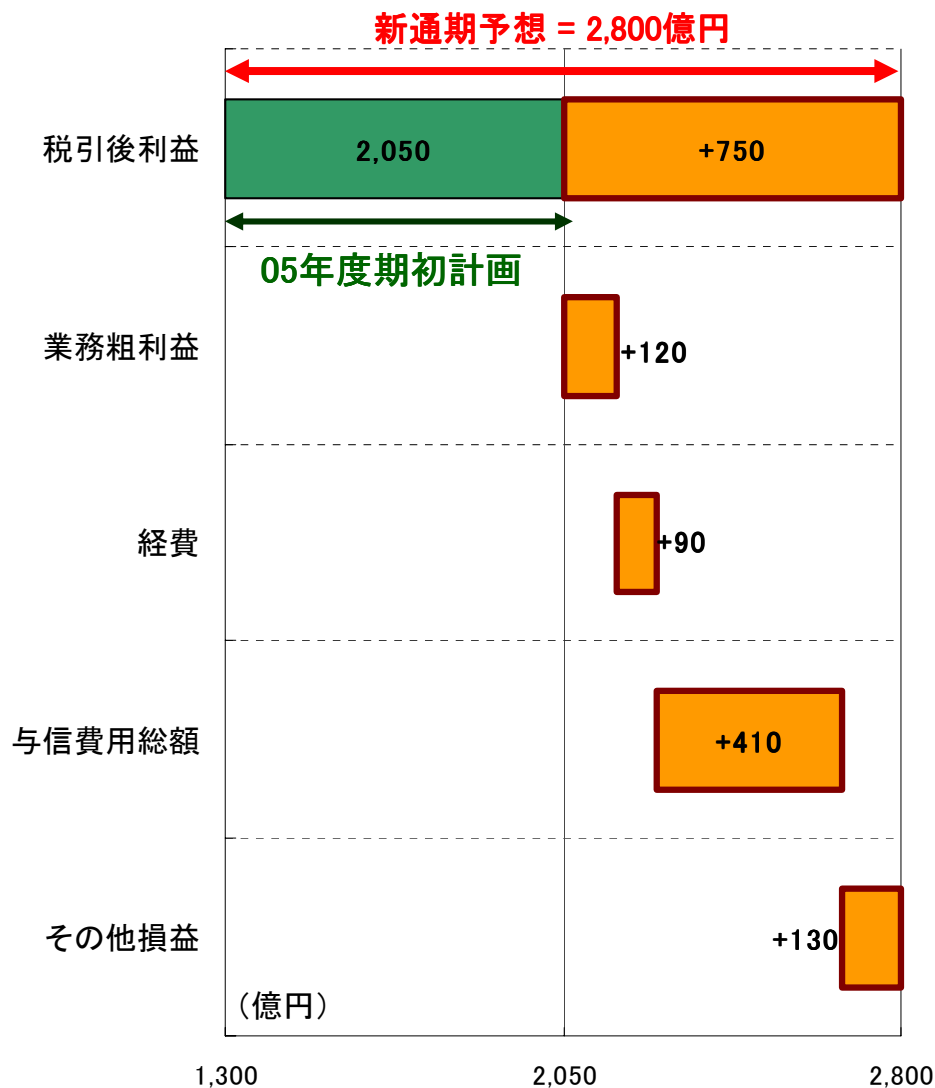


企業年金収益の推移（りそな信託）



05年度通期業績予想(傘下銀行単体合算ベース)

05年度通期の最終利益は2,800億円を予想(従来計画2,050億円から上方修正)



✓【業務粗利益】

期初予想比+120億円

金融商品販売等の非金利収益が好調であり、資金利益の落込みをカバーする他、上期の市場部門収益が好調だったこともあり、通期予想を120億円上方修正

✓【経費】

期初予想比△90億円

上期実績は期初予想比△158億円の下振れとなったが、上期に見込んでいた営業強化施策等に係る経費支出の一部が下期にズレ込むことから、通期ベースでは期初予想比△90億円程度の下振れを予想

✓【与信費用】

期初予想比△410億円

通期の与信コストは期初予想の710億円に対し、300億円程度での着地を予想

【上期】 期初予想370億円、実績118億円

【下期】 期初予想340億円、新予想は180億円程度を見込む

✓【その他損益】

期初予想比+130億円

りそな銀行がDES優先株式の処分等に伴い、上期に株式関係損益として285億円を計上。その他損益とのネットで期初予想比+130億円を見込む

着実に高まる収益モメンタム

「飛躍」に向けた基盤整備の進捗

公的資金の早期返済を展望した資本政策の展開

【ご参考資料】

バランスシートのクオリティアップが継続

保有資産のクオリティに起因する収益のダウンサイドリスクを徹底排除

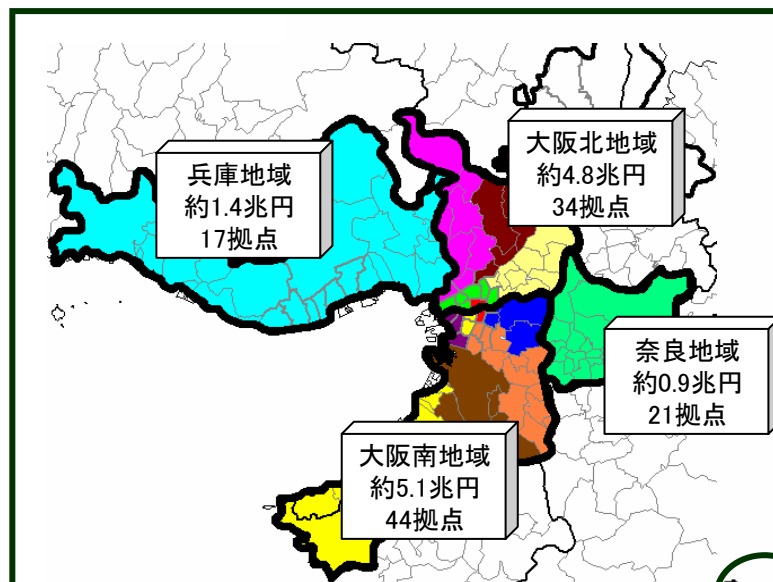
(GR銀行合算ベース)			05/9末	改善ポイント、今後の方向性など
貸出金	不良債権問題との決別	不良債権比率	3.02 %	✓ 不良債権比率は05/3末の3.39%から更に3.02%まで低下 → 06/3末「2%台」の達成に目処 ✓ 住宅ローン上期末残積上げ 実質+0.3兆円(システム統合影響補正後) → 住宅ローン比率も40%台へ
	小口分散化	住宅ローン比率	40.4%	
有価証券	株式ポート	保有株式残高※1	3,982 億円	✓ リソナ銀行は簿価ベースで200億円強のDES優先株式を売却 ✓ 堅調な株価を受け、保有株式の評価差額は05/3末の2,338億円から25%の拡大 ✓ ブレークイーブンとなる日経平均株価は05/3末の約6,600円から更に低下
		評価差額※1(含み損益率)	2,941億円(73.8%)	
		ブレークイーブン日経平均株価	約6,300円	
	債券ポート※2	金利感応度(BPV)	▲13.8億円	✓ 景気回復に伴う金利上昇に備え、リスクを抑制した運用を継続
		デュレーション	2.3年	
繰延税金資産	保守的計上	DTA依存度(DTA/TierI ※3)	0.47%	✓ T1キャップ、資本のクオリティ維持の観点から追加計上の実施時期・規模等を検討

※1. その他有価証券で時価のあるもの(HD連結ベース)、※2. 国内債券、※2. HD連結DTA/HD連結Tier1

地域運営体制の最適化(りそな銀行)

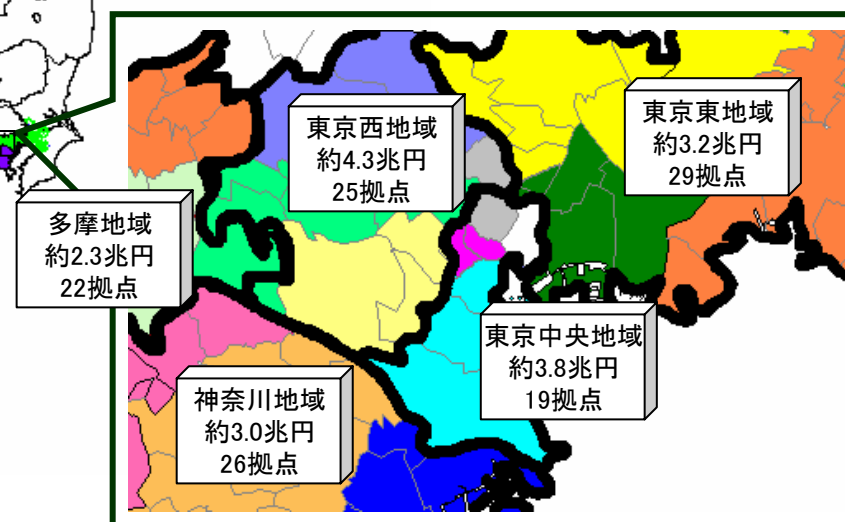
2006年4月より、りそな銀行の地域編成を「9地域3営業本部」体制に集約

【関西圏】12地域 → 4地域



- * 地域の名称は仮称
- * 太線(黒)で囲んだものが新地域
- * 京滋地域、東海地域、九州地域の3地域は06年4月より営業本部
- * 計数は新地域の05年3月預貸和月中平残
- * 拠点数は、現在の奈良銀行の拠点を含む

【首都圏】15地域 → 5地域

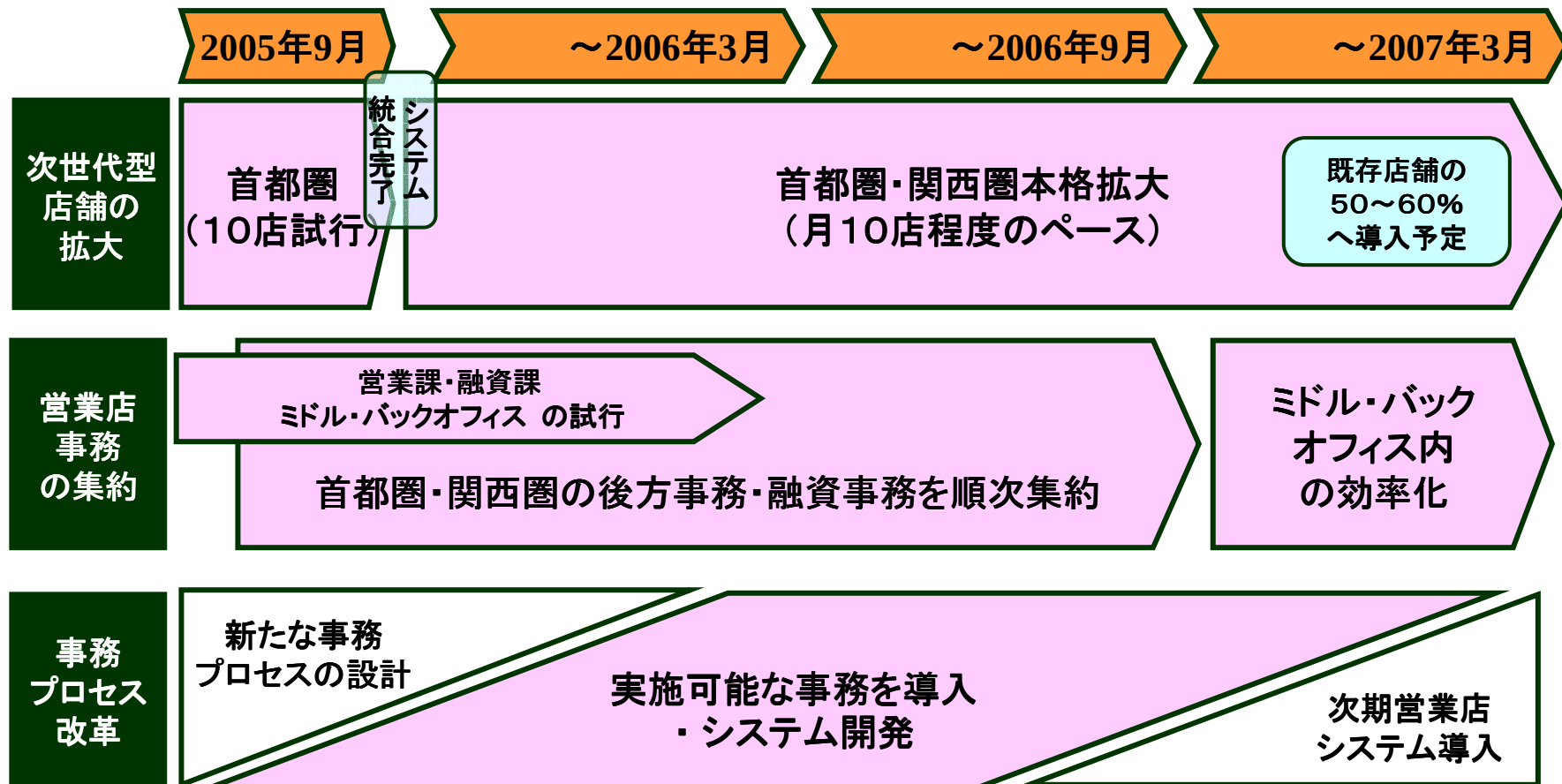


ビジネスインフラの整備：(1) 新型店舗の導入を加速

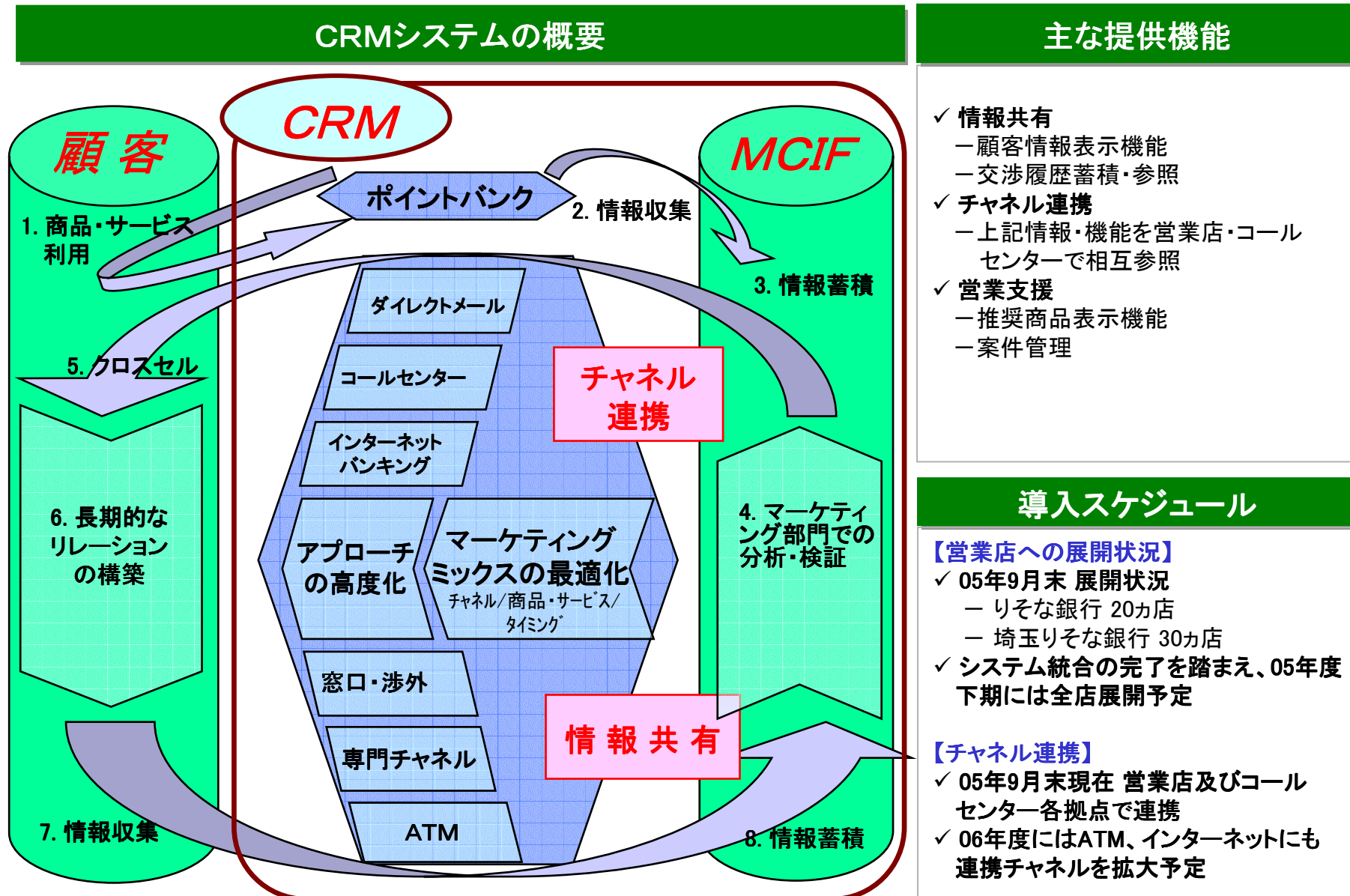
ローコストオペレーション実現に向け次世代型店舗を拡大

- ✓ 次世代型店舗の首都圏・関西圏への本格的な導入を開始
- ✓ 次世代型店舗導入を進めつつ、営業店の後方事務・融資事務の集約化を順次実施

(りそな銀行の場合)



ビジネスインフラの整備：(2)CRMシステムの導入



ビジネスインフラの整備：(3)サービス改革

サービス改革に向けた独自の取り組みにより、好感度No.1へ

サービス競争の時代をリードする銀行を目指して

お客さまとのあらゆる接点
(人・商品・サービスなど)に関して

1. お客さまの目線で改革する
2. 現場社員が主体となって改革する
3. スピード感を持って改革する

好感度No. 1 銀行へ

企業価値最大化
収益極大化

サービス改革本部
(2005年4月)

お客さま・現場の「声」の
一元化と活用
ホスピタリティの浸透

りそなVOC

現場発・女性発
の独自の取り組み

- ・お客さま・現場の「声」を集約
- ・サービス改革委員会を通じて具体的な施策として実現
- ・2年前比、お客さま満足度は大きく向上

- ・「心の研修」の実施
(CSアドバイザーによる訪問研修)
- ・ロビー・コンシェルジュ研修
- ・サービス・マスター表彰
- ・部店長ワークショップの開催

ビジネスインフラの整備：(4)アライアンスの拡充

【2005年度の主な拡充内容】(下線付斜字体部分)

- ✓ 住宅ローン債権の回収における不動産オークションの活用に関しアイディーユーと提携
- ✓ JR東日本とATMの相互利用、ポイント交換、「ビュー・スイカ」一体型カードの発行等で提携
- ✓ 生活に身近な幅広い業界の企業12社とのポイント交換サービスの導入を発表(06年4月スタート予定)

目的	提携分野	パートナー
ソリューション強化	証券	野村證券、松井証券、ディー・ブレイン証券、IPO証券
	M&A	みずほ証券
	国際業務	東亜銀行、バンコック銀行、東京三菱銀行ほか
	保険 不動産オークション	アリコ・ジャパン、第一生命ほか <u>アイディーユー</u>
利便性向上	クレジットカード ネットワーク ポイント交換・その他	クレディセゾン アイワイバンク、ローソン、 <u>JR東日本</u> <u>アイワイ・カード・サービス、NTTドコモ、CCC、JTB、上新電機、セシール、高島屋、JR東日本、日本航空インターナショナル、ヨドバシカメラ、楽天</u>
商品ラインアップ充実	投資信託	クレディ・アグリコルほか
	PB	シンワアートオークションほか
	住宅ローン	アートコーポレーション
店舗の多様化	その他	吉野家ディー・アンド・シー タリーズコーヒーほか

ビジネスインフラの整備：(5)コーポレートストラクチャーの最適化

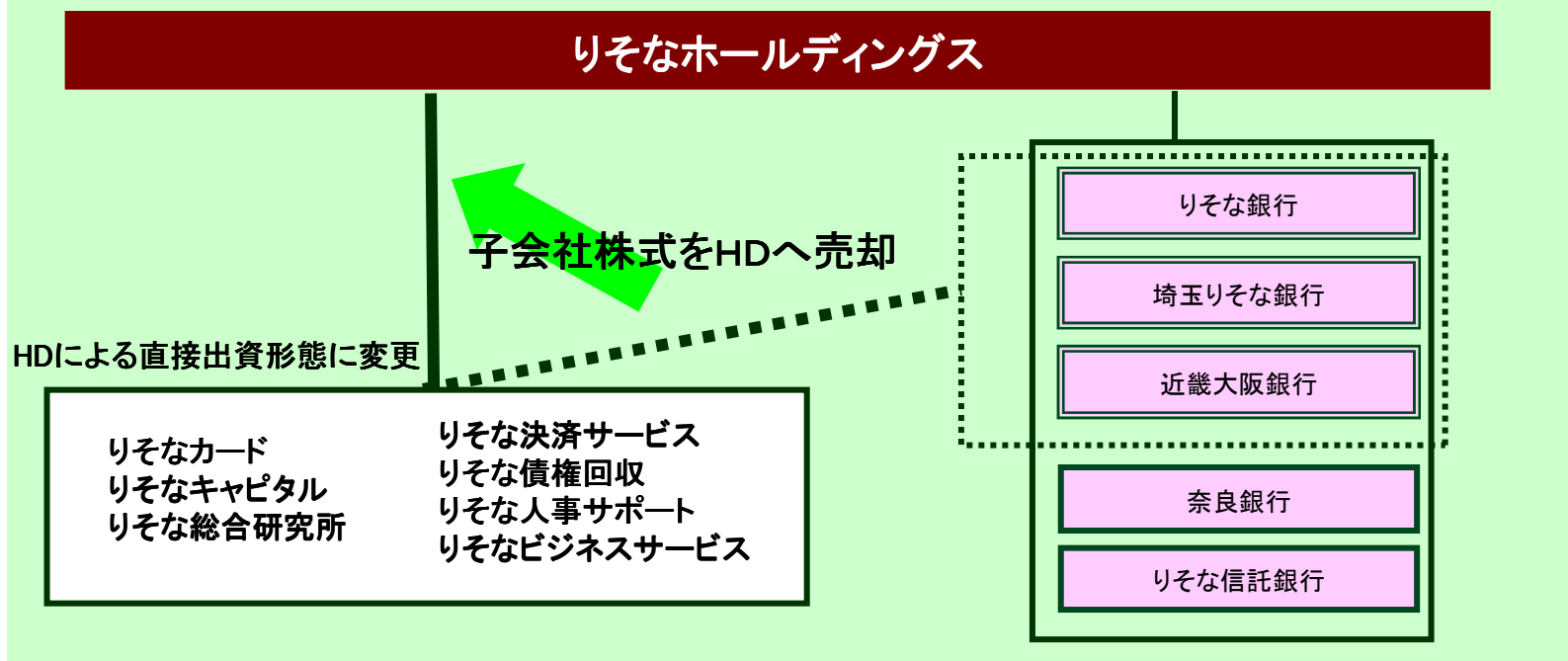
GR傘下銀行間での再編

- ✓ 傘下のりそな銀行と奈良銀行の合併を実施(06年1月予定)
- ✓ 合併と同時に現在の奈良銀行システムをりそな銀行システムに統合予定
- ✓ 奈良地域の営業は、りそな銀行の奈良営業本部に一本化

戦略子会社の持株会社(HD)直接子会社化

- ✓ 傘下銀行が保有する子会社株式を原則として持株会社(HD)に集約、傘下銀行を支える共通プラットフォームとしての位置づけを明確化

【グループ組織図】



着実に高まる収益モメンタム

「飛躍」に向けた基盤整備の進捗

公的資金の早期返済を展望した資本政策の展開

【ご参考資料】

資本市場へのアクセス再開により資本政策のオプションは拡大

クレジットの大幅改善を受け、大規模な市場調達を再開

- ✓ 2005年1月～9月末の資本証券発行規模は世界トップレベル
- ✓ 新規制下で邦銀初となるT1証券を海外マーケットで発行



公的資金の本格返済開始など資本政策上のオプションを一気に拡大

- ✓ 資本コストのアクティブコントロール
新規T1調達、収益モメンタムの加速を通じた内部留保の積上げに基づき、既発行優先出資証券の期限前償還を実施
- ✓ 本格的な公的資金の返済を開始
新規UT2調達を見合いとして、公的資金劣後ローン2,000億円の返済を実施

公的資金の出口について

(億円)	一斉転換日	2003/9末 (A)	2005/10末 (B)	返済額 (B) - (A)	根拠法等
優先株式		25,315	25,315	0	
乙種第一回	2009.4.1	4,080	4,080	0	早期健全化法
丙種第一回	2015.4.1	600	600	0	
戊種第一回	2009.12.1	3,000	3,000	0	
己種第一回	2014.12.1	1,000	1,000	0	
第1種第一回	定めなし	5,500	5,500	0	預金保険法
第2種第一回	定めなし	5,635	5,635	0	
第3種第一回	定めなし	5,500	5,500	0	
普通株式	定めなし	2,964	2,937	▲ 27	
劣後ローン	永久 1,000億円×3本	3,000	1,000	▲ 2,000	金融機能安定化法 早期健全化法
合計		31,280	29,252	▲ 2,027	

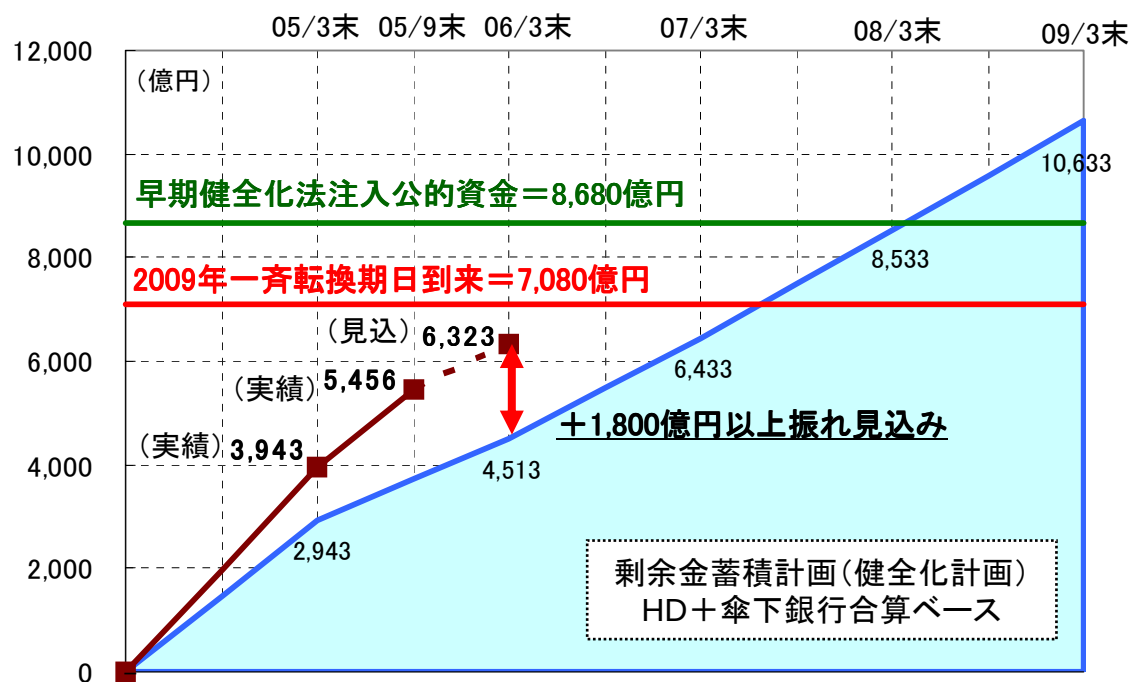
✓ 本格的な資本市場へのアクセスを再開し、新規調達見合いで劣後ローン2,000億円の返済を完了

✓ 早期健全化法に基づく注入分(優先株式8,680億円)については、一斉転換による希薄化を回避すべく、内部留保の積み上げにより前倒しの返済実現を目指す

✓ 上方修正後の通期ガイダンスをベースにした06/3末の合算剰余金は健全化計画を1,800億円以上上振れる見込み
→ 健全化計画を概ね1年前倒し

2009年に一斉転換期日が到来する優先株7,080億円に対し、その90%程度に相当する剰余金を今期末までに蓄積できる見通し

✓ 預金保険法に基づく優先株式16,635億円についても、極力早期の返済を実現すべく一層の収益力強化を通じた内部留保の蓄積を加速させていく



着実に高まる収益モメンタム

「飛躍」に向けた基盤整備の進捗

公的資金の早期返済を展望した資本政策の展開

【ご参考資料】

ポイント交換サービス「りそなクラブ」「埼玉りそなクラブ」

生活に身近な幅広い業界の企業とタイアップし、ポイント交換サービスの立上げを発表

- ✓ りそな銀行と埼玉りそな銀行で取引状況に応じて提携先企業で使えるポイントが毎月たまるサービス「りそなクラブ」「埼玉りそなクラブ」の取扱いを開始（06年4月予定）
- ✓ りそな銀行12社、埼玉りそな銀行6社を提携先としてスタート予定

預金、ローン、口座振替、クレジットカード利用等の取引を
集約することにより、りそなポイントバンクのステージがアップ

ポイントバンクのステージに応じて、りそなクラブ、埼玉りそなクラブのポイントを毎月加算

提携先企業のポイントに交換してご利用が可能



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。