

企業価値最大化に向けたリそなグループの挑戦



RESONA

2006年9月



リそなホールディングス
RESONA

CONTENTS

りそなグループについて

業績の動向（06/3期ハイライトと07/3期計画）

差別化戦略への挑戦

公的資金返済への道筋

【ご参考資料】

りそなグループについて

業績の動向（06/3期ハイライトと07/3期計画）

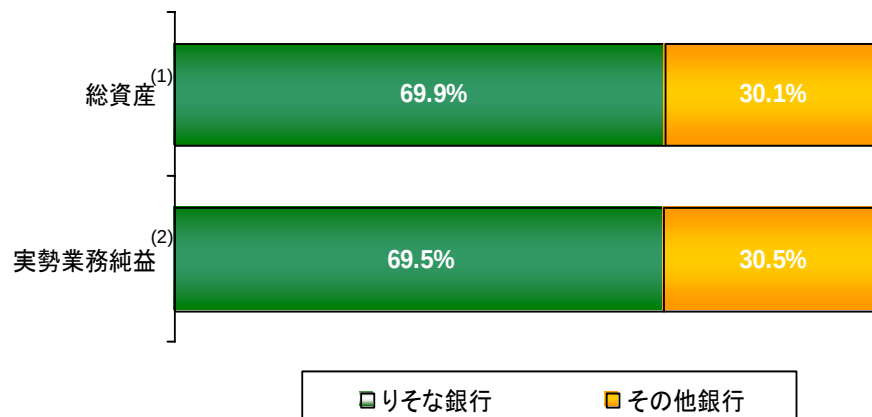
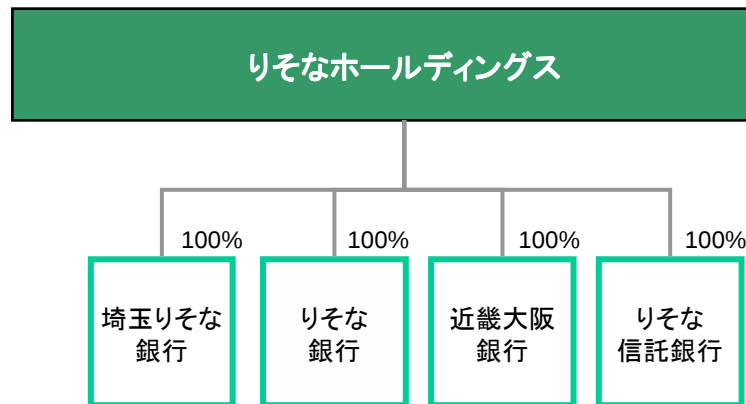
差別化戦略への挑戦

公的資金返済への道筋

【ご参考資料】

りそなグループについて (1)概要

グループの事業系統図



(1) 4銀行合算、2006年3月現在(連結ベース)

(2) 4銀行合算、2006年3月現在(単体ベース)

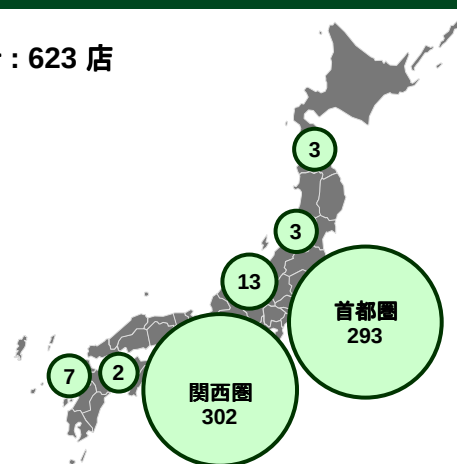
グループの概要

- 日本で第4位の金融グループ
 - 総資産40.3兆円を有し、規模の経済を追求するのに十分な規模⁽¹⁾
- 大阪、埼玉、東京を中心としたコミュニティ・バンキング・グループ
 - 中小企業取引、個人取引に強いプレゼンス
 - 地域のお客さまのニーズを満たすため地域運営を導入(りそな銀行9地域3営業本部、埼玉りそな銀行4地域)

(1) 2006年3月現在

ネットワーク

合計：623 店



注：2006年3月現在の店舗数

りそなグループについて (2) 主要マーケット

大阪、埼玉、東京に強いプレゼンスを有する

預金

<預金> (億円)

(平成18年3月末)	東京都	埼玉県	神奈川	大阪府	奈良県
りそなGR	78,776	86,215	13,171	102,958	5,584
りそな銀行	77,371	406	13,171	72,693	4,785
埼玉りそな銀行	1,334	85,808			
近畿大阪銀行	70			30,265	799
都道府県シェア	5.2%	39.7%	4.3%	19.6%	10.1%
全銀行	1,513,958	217,188	307,146	526,446	55,068

貸出金

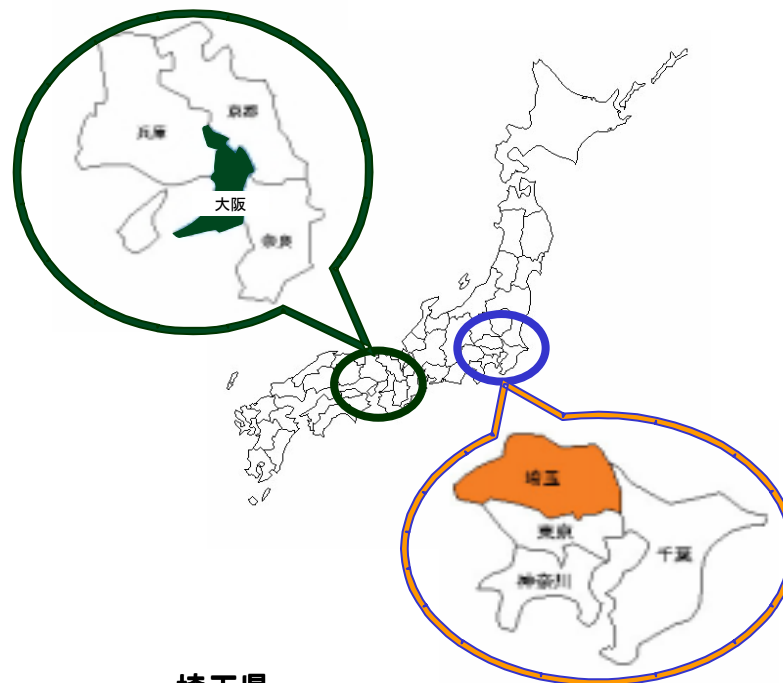
<貸出金> (億円)

(平成18年3月末)	東京都	埼玉県	神奈川	大阪府	奈良県
りそなGR	81,077	56,159	15,660	76,544	3,874
りそな銀行	78,742	720	15,660	54,080	3,498
埼玉りそな銀行	1,396	55,438			
近畿大阪銀行	938			22,464	376
都道府県シェア	5.3%	42.4%	8.6%	18.8%	14.4%
全銀行	1,519,480	132,489	181,427	407,070	26,848

大阪府

人口: 8.8 百万人 (47都道府県中3位)

GDP: 39.5 兆円 (47都道府県中2位)



埼玉県

人口: 7.0 百万人 (47都道府県中5位)

GDP: 19.8 兆円 (47都道府県中6位)

出所: 日本銀行

りそなの経営方針

12/2001

6/2003

3/2005

3/2009

りそなグループの設立

コンセプト

HOP(1年半)

飛躍に向けた体制づくり

財務改革
りそなの内部改革
新たなビジネスモデルへの挑戦

旧健全化計画(～05年3月)

集中再生期間

量から質への転換
透明性・スピード経営
金融サービス業への進化

STEP(2年間)

リストラから営業力強化へ

地域を軸とした運営体制の強化
サービス業へのさらなる進化
システム統合による基盤整備

現健全化計画(～08年3月)

中期的な経営の方向性(～09年3月)

地域とサービスを軸にしたお客さま発・地域発の運営
サービスの質とローコスト運営による生産性の徹底追求
サービスカルチャーへの転換

JUMP(2年間)

企業価値の最大化

収益力倍増
好感度No.1
健全性・透明性No.1

次期計画

将来ビジョン

大阪・埼玉・東京を中心とする地域・顧客から
最も支持されるコミュニティ・バンク・グループ

バランスシートのクオリティアップと主要ビジネスの成長

(GR銀行合算ベース)			2003/3末 (2002年度)	2006/3末 (2005年度)
過大な リスク ファクター の削減	不良債権 の一掃	不良債権比率	11.19% (03/9末)	2.56%
		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 50.7% 破綻懸念先 95.5%
	小口分散化	住宅ローン比率	28.9%	41.1%
	繰延税金資産	DTA依存度 ※1 (DTA/Tier1)	99.5%	0.2%
主要ビジネス の成長	住宅ローン	住宅ローン残高	8.52兆円	10.86兆円
	金融商品販売	個人向け 金融商品販売残高 ※2	0.63兆円	2.64兆円
	不動産	不動産業務収益 (りそな銀行)	85億円	121億円
	企業年金	受託財産額残高 (りそな信託銀行)	5.37兆円	6.18兆円

※1. りそなHD連結ベース ※2. 投資信託、公共債、個人年金保険の合計額(個人向け販売残高)

りそなグループについて

業績の動向(06/3期ハイライトと07/3期計画)

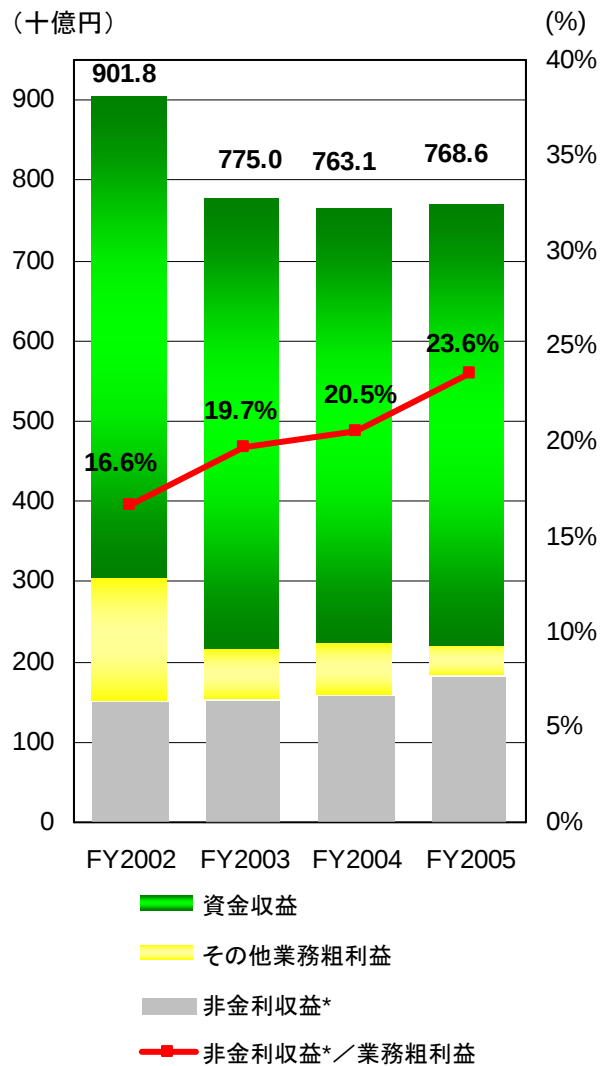
差別化戦略への挑戦

公的資金返済への道筋

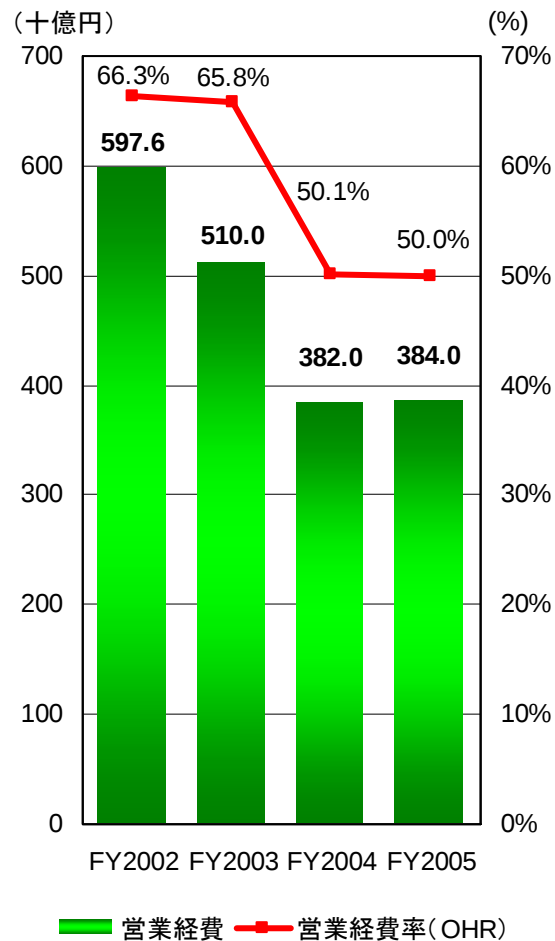
【ご参考資料】

2005年度業績の概要

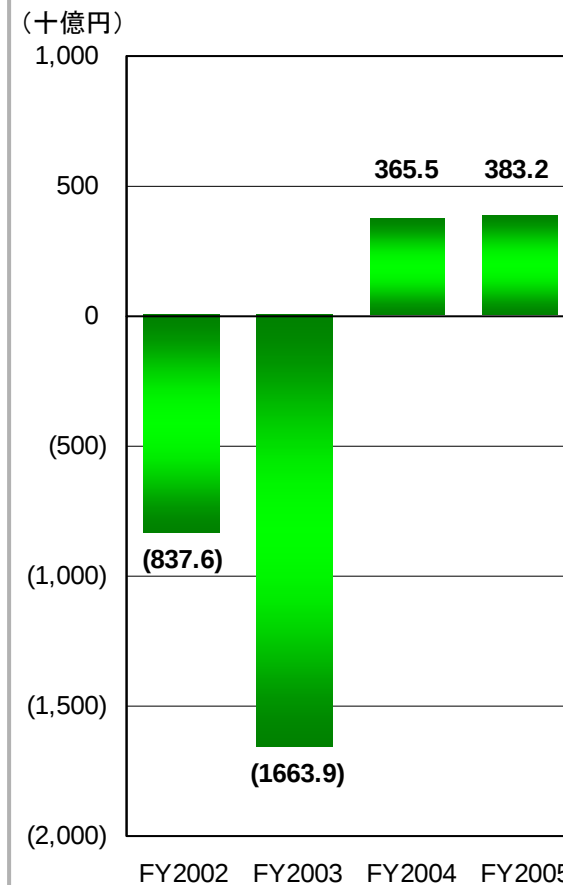
業務粗利益



営業経費



当期純利益



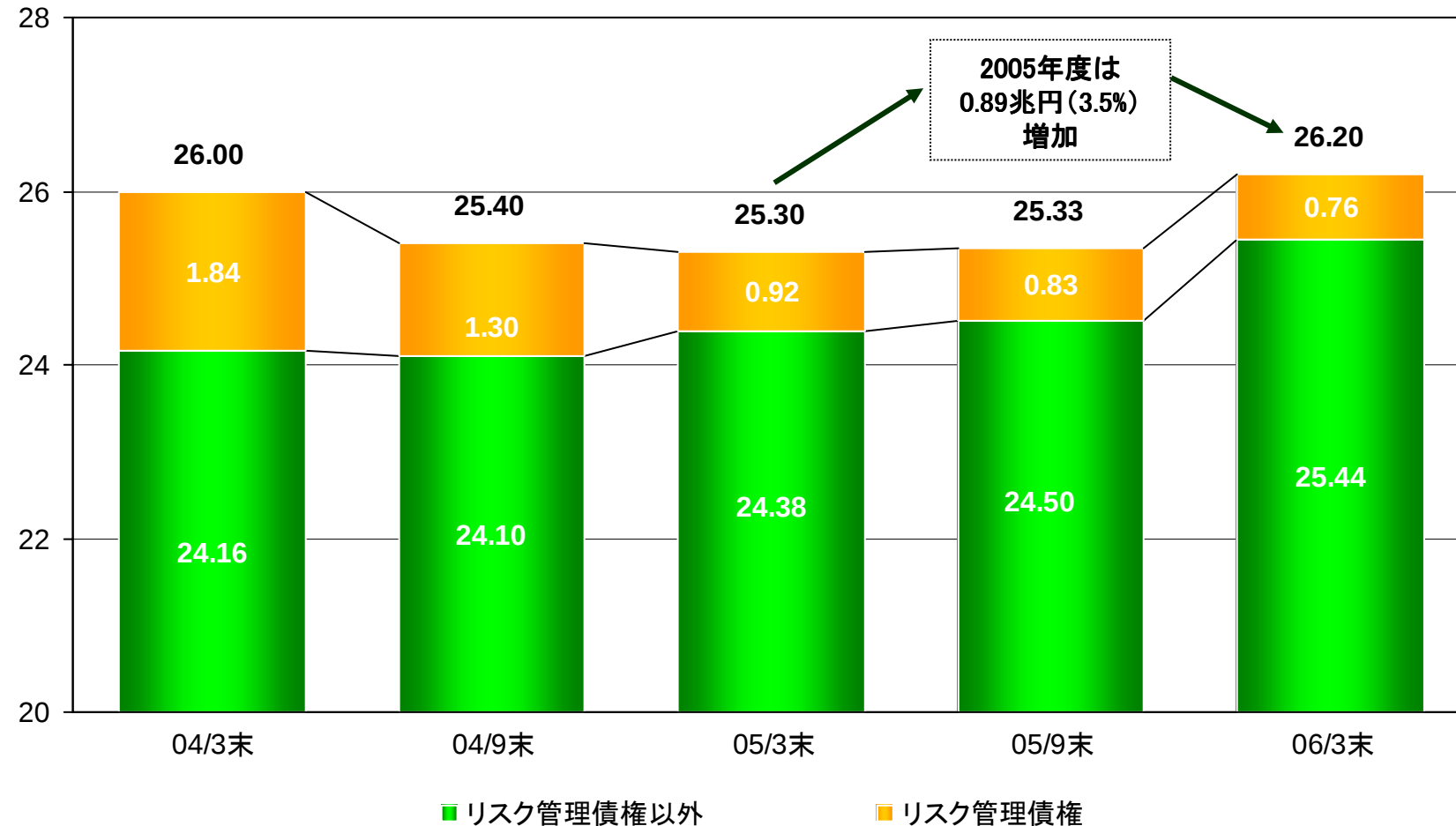
* 役務等取引利益及び信託報酬を含む。連結ベース。

HD連結貸出金は増加基調に転換

貸出金は増加基調に転換。貸出金の質は引き続き向上

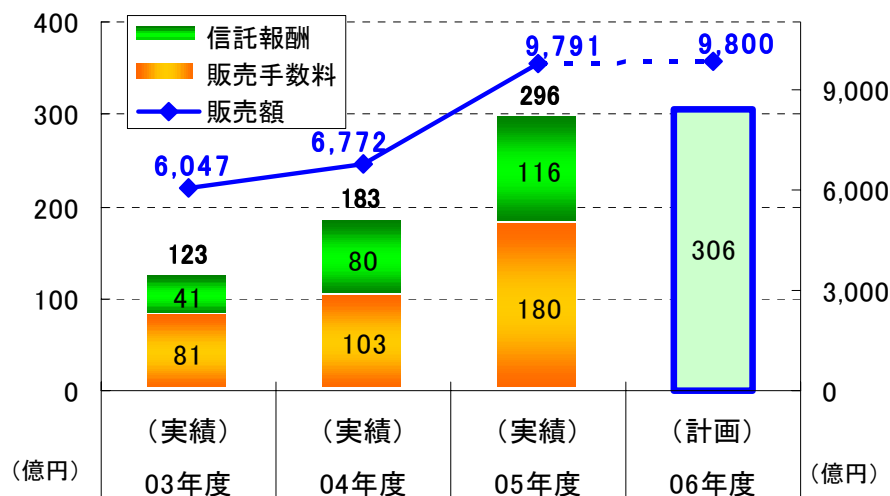
- ✓ 2005年度は連結貸出金残高の増加を達成
- ✓ リスク管理債権は引き続き減少し、不良債権比率は低下

(兆円)

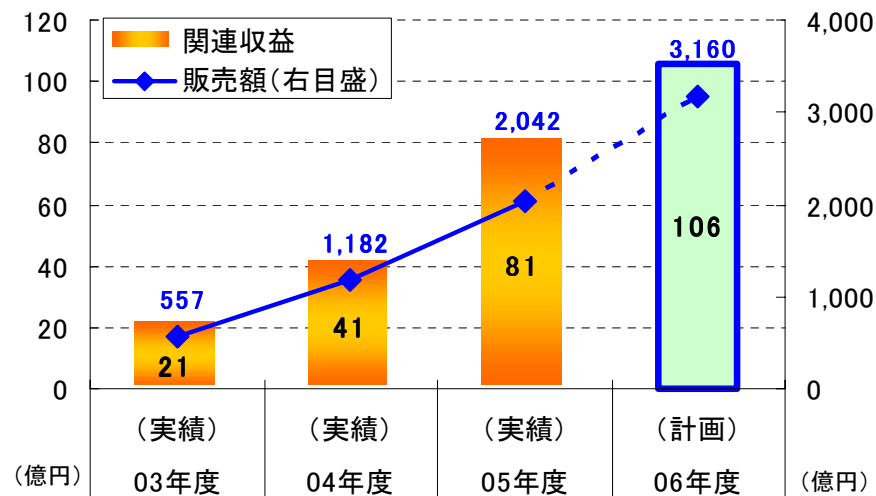


主要ビジネスのアップデート: フィービジネスの全体トレンド

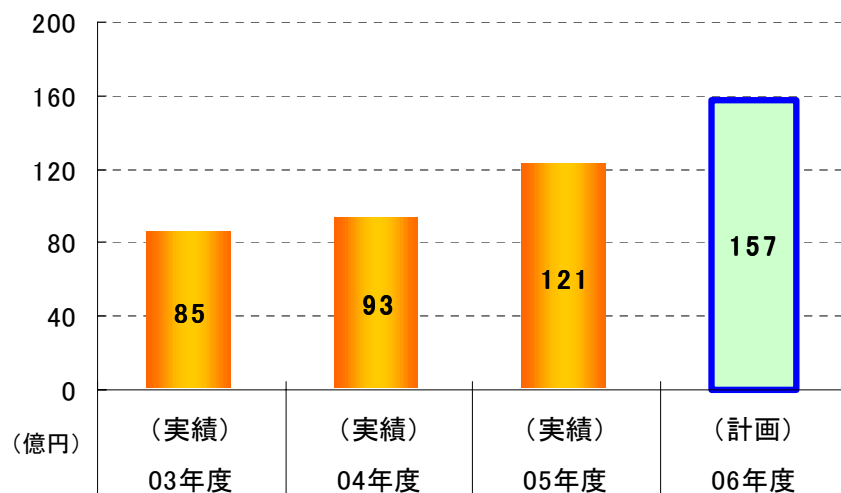
投信販売・収益実績の推移(GR銀行合算)



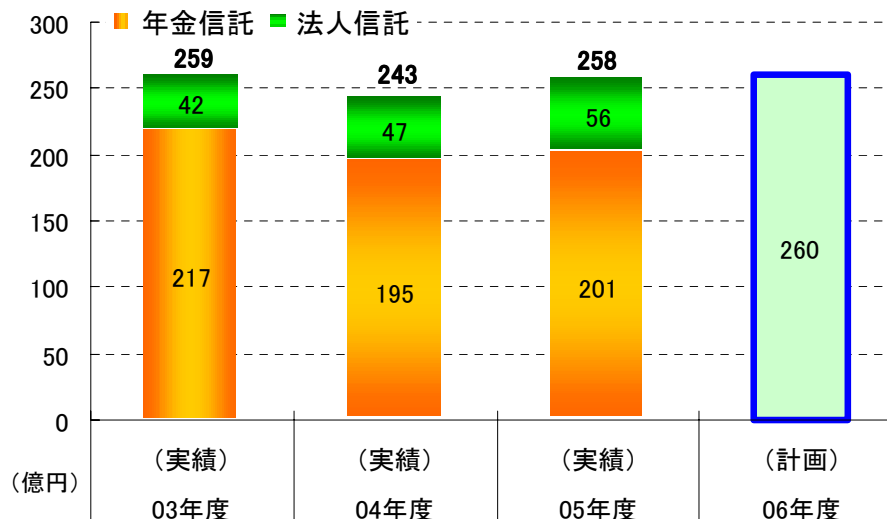
年金保険販売・収益実績の推移(GR銀行合算)



不動産手数料収入の実績推移(りそな銀行)



企業年金・法人信託の業務粗利益推移(りそな信託銀行)



2006年度業績予想

2006年度における当期利益の減益は、前年度に計上した一時利益の剥落が主な要因

	2005年度実績	2006年度予想	差額	
業務粗利益	6,936	7,050	+114	▶業務粗利益 前期実績比+114億円 【資金利益】... 微増 貸出平残: 約1兆円の増加 貸出金利回り: 7bpsの低下 (日銀によるゼロ金利政策の維持を前提) 【役務取引等利益】... 堅調な伸びが持続 個人年金保険の販売収益: 前期実績比+25億円 不動産業務収益: 前期実績比+36億円など
(営業経費)	3,485	3,650	+165	▶経費 前期実績比+165億円 【人件費】... 20~30億円程度の増加 従業員に対するインセンティブ給の支給 【物件費】... 上記増加額の残り 営業力強化施策 次世代型営業店への改装費用 IT投資など
業務純益	3,452	3,400	-52	
(与信関連費用)	-145	430	+575	▶与信関連費用 前期実績比+575億円 【2005年度】与信関連費用ネット戻入額+145億円 【2006年度】与信関連費用▲430億円(与信総額対比15bps程度)
その他(ネット)	310	30	-281	▶その他損益(ネット) 前期実績比▲281億円 リソナ銀行で昨年度DES優先株式の処分益を計上しており、今期計画では株式関係損益は前年度比減益を予想。その他損益とのネットで▲281億円の減益要因。
当期純利益	3,907	3,000	-907	

2006年度第1四半期損益の状況（グループ銀行合算）

（単体計数）

	2005年度 第1四半期	2006年度 第1四半期	前年同期比 増減	備考
業務粗利益	1,672 億円	1,545 億円	▲127 億円	債券関係損益の悪化が業務粗利益減少の主因 資金利益及び役務取引等利益は、堅調な増加トレンドが継続 本業収益を表す最善指標である「コア業務純益」は前年同期実績比 約25%の増加
資金利益	1,268 億円	1,326 億円	+ 58 億円	
役務取引等利益	179 億円	239 億円	+ 59 億円	
債券関係損益	141 億円	▲165 億円	▲307 億円	
経費	804 億円	802 億円	2 億円	当期純利益の減益幅は、株式関係損益の減益と与信関連費用の増加が大宗
コア業務純益 *1	726 億円	910 億円	+183 億円	
株式関係損益	0 億円	▲127 億円	▲128 億円	
与信関連費用（ネット）	▲382 億円	223 億円	+ 605 億円	業務粗利益が一過性の要因により減益となったことで、OHRは上昇
当期純利益	1,217 億円	458 億円	▲758 億円	
経费率（OHR）	48.1%	51.9%	+ 3.9%	06/3末の不良債権残高は7,108億円
不良債権（再生法基準）	8,658億円	7,102億円	▲1,556億円	

*1. コア業務純益：債券関係損益、信託勘定与信費用、一般貸倒引当金繰入額を除いた業務純益

りそなグループについて

業績の動向（06/3期ハイライトと07/3期計画）

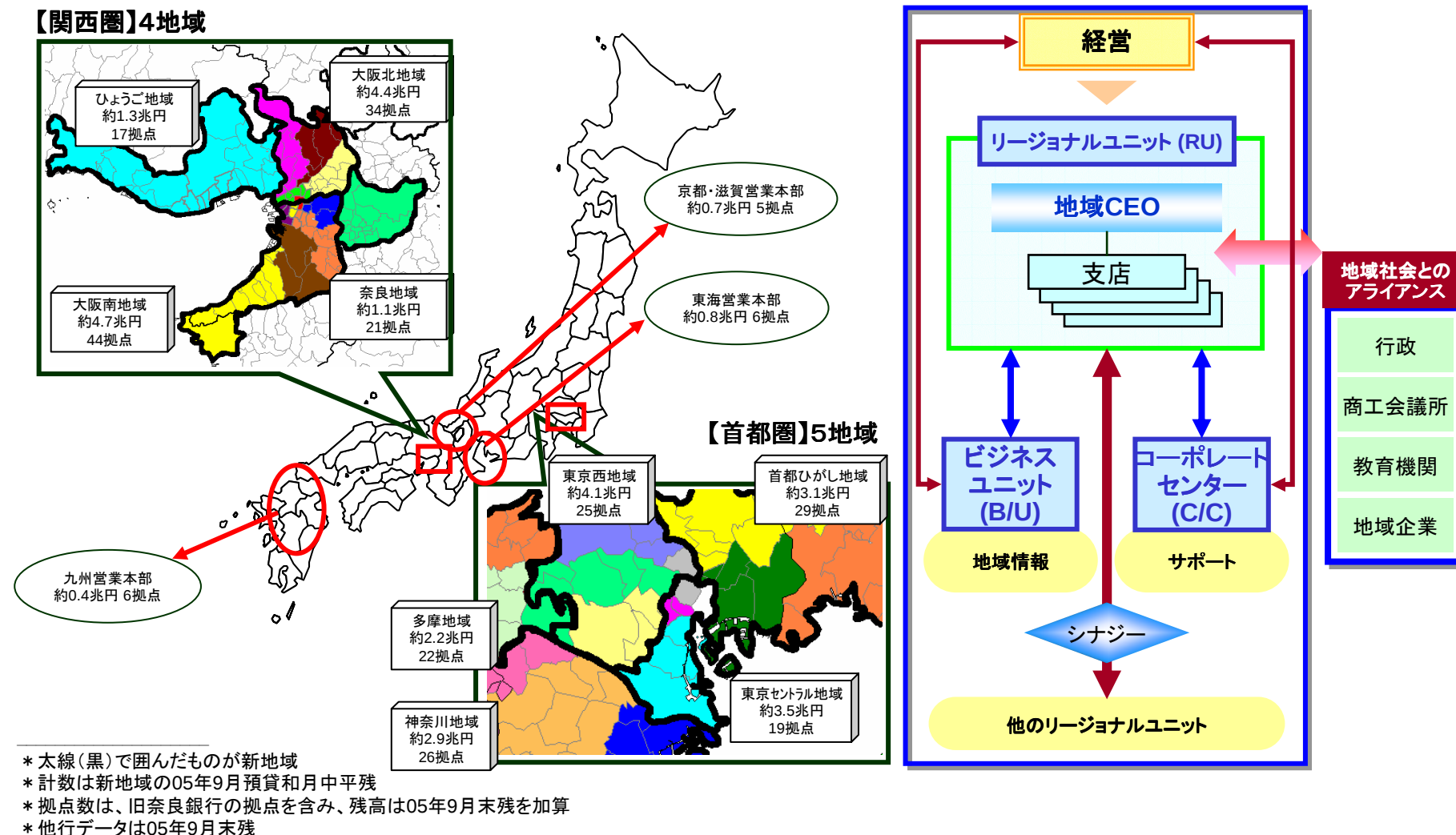
差別化戦略への挑戦

公的資金返済への道筋

【ご参考資料】

新しい地域運営体制（りそな銀行）

新しい地域運営体制の枠組み



営業店事務改革

営業店事務改革

- 「待ち時間ゼロ」
- 「伝票レス」「印鑑レス」を指向
- 「後方レス」

店頭事務	「モジュールボックス」の導入
現金管理	現金取引をATMに集約
後方事務	集約により後方レス



<目指す数値>

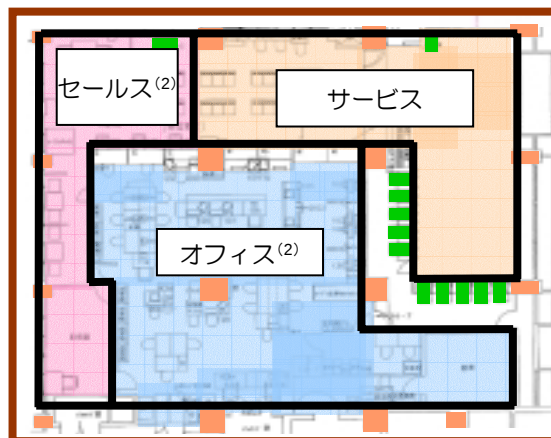
事務コスト
1/2

事務スペース
1/2

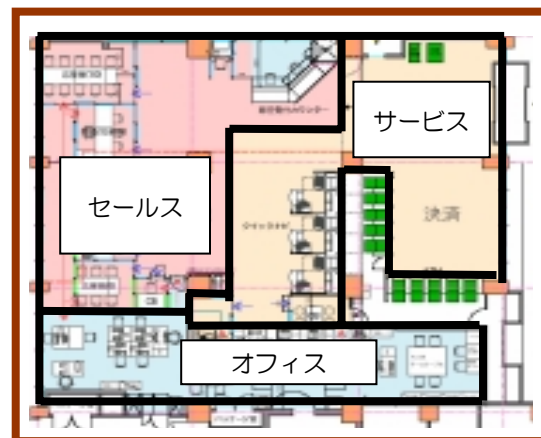
事務人員
1/2

新旧の営業店スペースの比較

[変更前]



[変更後]



- (1) セールススペースの拡大約20坪→約40坪(約2倍)
 (2) オフィススペースの圧縮約40坪→約20坪(約1/2倍)

経営資源の最適配分を通じたトップライン収益の極大化

PH生産性の向上に向けた取り組み

- ✓セールスカルチャーの浸透（次世代型店舗の本格普及）
- ✓セールス専担者の設置
 - 金融資産運用サービスモデル店舗の金融商品（投信＋保険）販売実績は概ね3倍に拡大

【専担者設置前】
PH月間販売額
10百万円※



【専担者設置後】
PH月間販売額
30百万円※



【中期目標】
PH月間販売額
50百万円

- ✓顧客セグメンテーションの高度化
 - リスク選好度、金融リテラシーの度合いに応じ個人顧客を6カテゴリーに分類
- ✓情報活用体制の確立（個人・法人CRMシステムの稼働）



営業部門人員の増強

- ✓オペレーション改革を通じた営業部門投入人員の創出
 - **+1,200人**の営業戦力を追加投入（07年度中）
（金融商品販売要員等＋700人、法人渉外要員＋500人）



トップライン収益の極大化

※東京近郊の新型店舗移行済店舗42カ店に所属するセールス専担者を対象に集計

次世代型店舗のフロアレイアウト(2)



選択と集中による差別化



りそなグループについて

業績の動向（06/3期ハイライトと07/3期計画）

差別化戦略への挑戦

公的資金返済への道筋

【ご参考資料】

公的資金早期返済に向けた資本政策（05年度実績と06年度の展望）

2005年度の実績

- ✓ 計画を大幅に上回る合算剰余金の積上げ実績
 - 06/3末実績 7,568億円（健全化計画比累計 +3,055億円）
- ✓ 資本性証券発行による規制資本の充実
 - 05年度中の調達実績は約4,200億円
- ✓ 資本コストのアクティブコントロール
 - 既存証券のリファイナンス・・・格付けの向上等を反映したプライシング（公的資金劣後ローン 2,000億円、既発行優先出資証券 2,642億円を返済）

2006年度の展望（＝公的資金返済本格化への1年）

公的資金の具体的返済に際し、以下3点を基本的な考え方とする方針

- （1）返済原資を可能な限り早期に確保する事
- （2）適切な自己資本比率を維持する事
- （3）普通株式の希薄化を可能な限り回避する事

公的資金の明細と返済アプローチ

2006年度：「公的資金返済本格化への1年」

	発行	一斉転換 (初回コール)	金額 03/9末 (1)	金額 06/3末 (2)	返済額 (2) - (1)	
公的資金合計			31,280	29,252	▲ 2,028	
優先株式			25,315	25,315	-	
早期健全化法			8,680	8,680	-	
乙種	1999/03	2009/04	4,080	4,080	-	2006年6月下旬の定時株主 総会の決議を経て、2006年 度中に一部買入消却を実施 予定
丙種	2001/04	2015/04	600	600	-	
戊種	1999/03	2009/12	3,000	3,000	-	
己種	1999/03	2014/12	1,000	1,000	-	
預金保険法			16,635	16,635	-	
第1種	2003/07	定めなし	5,500	5,500	-	
第2種	2003/07	定めなし	5,635	5,635	-	
第3種	2003/07	定めなし	5,500	5,500	-	
劣後ローン			3,000	1,000	▲ 2,000	
金融安定化法			2,000	-	▲ 2,000	
旧大和分	1998/03	完済	1,000	-	▲ 1,000	完済
旧あさひ分	1998/03	完済	1,000	-	▲ 1,000	
早期健全化法	1999/03	2009/03	1,000	1,000	-	
普通株式	2003/07	定めなし	2,964	2,937	▲ 27	

劣後ローン

コール期日の2009年3月末
までに全額返済

普通株式

返済手法・時期等は、環境
が整い次第、関係当局との
協議を実施

優先株式

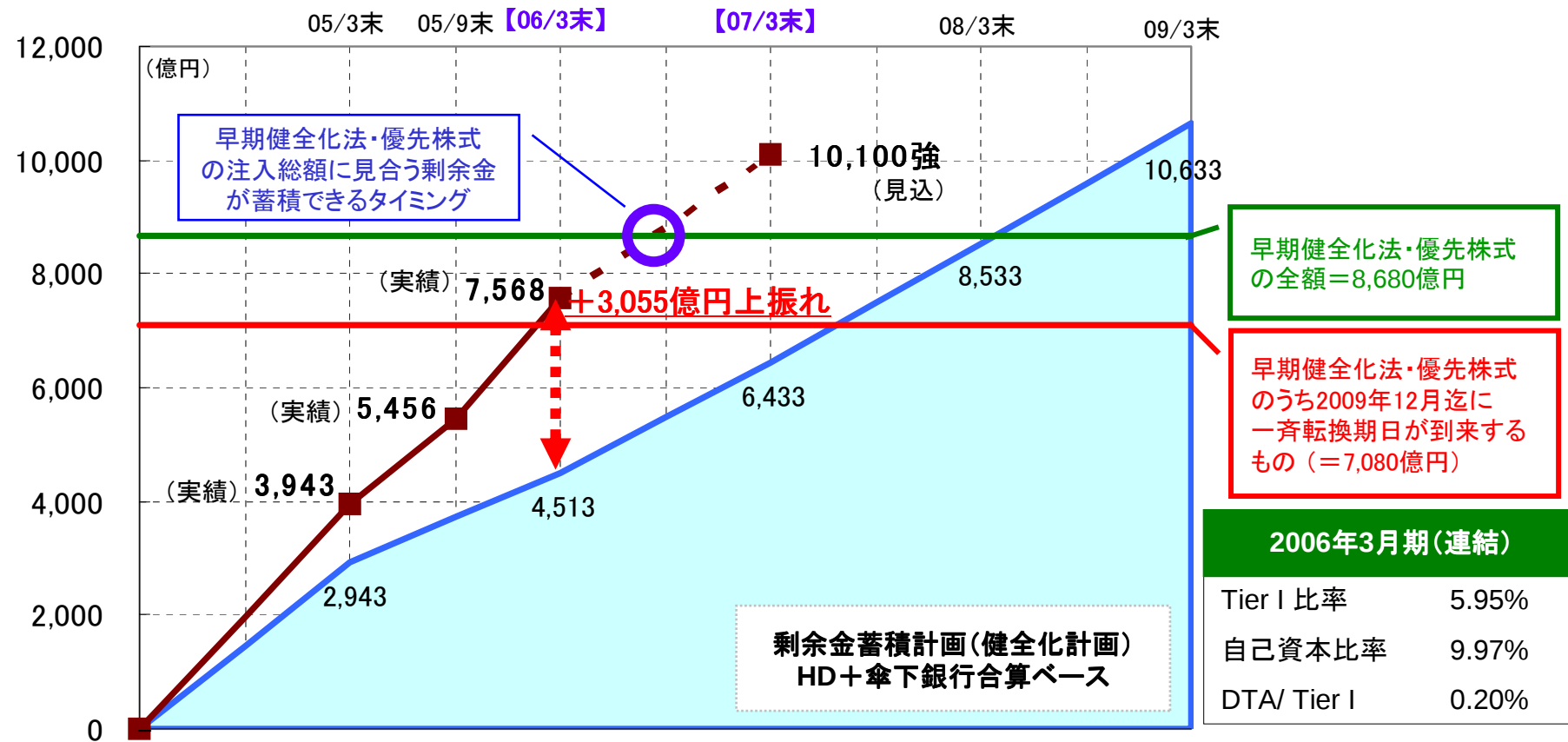
- ✓ 早期健全化法優先株式の全額を上回る利益剰余金を2007年3月末までに累積できる見込み（詳細22頁参照）
- ✓ この利益剰余金と今後市場で発行する優先株式の資金（資本剰余金）を原資とする買入消却を基本方針とする
- ✓ 本方針に基づき、以下を第5回定時株主総会において承認

- 2006年度内に2,500億円を限度として優先株式の買入消却を実施
- 優先株式の市場発行を可能とするための定款変更（詳細23頁）

合算利益剰余金の蓄積の状況

合算利益剰余金の蓄積実績は健全化計画を大きく上回る

- ✓ 2006年3月末の合算利益剰余金は7,568億円(健全化計画比 累計+3,055億円)
- ✓ 2007年3月末迄に、早期健全化法優先株式の注入総額(=8,680億円)を上回る10,100億円強の合算利益剰余金を蓄積できる見通し(今期業績予想ベース)



資本政策に関わる定款変更について

剰余金配当、自己株式の取得等を決定する機関を取締役会とする旨規定

- ✓ 配当金支払は会社法施行前と同様、取締役会が決定
- ✓ 自己株式の取得(特定の株主を相手としない場合)も取締役会において決定できるよう規定を新設

新規優先株式授権枠を追加設定

- ✓ 公的資金返済に向けた適切な資本政策の運営を実現するため、新規優先株式授権枠を追加設定

種類	タイプ	発行可能 種類株式総数 (上限)	1株当たり 払込金額 (上限)	株主総会 議決権	普通株式への 転換権 (取得請求権)	一斉転換	発行体による 取得条項の 行使	特徴
第4種 第5種 第6種 第7種 第8種	【社債型】	各100,000株	各3,500千円	無配時のみ	なし	なし	あり(金銭)	普通株への転換権(取得請求権)は付与せず
第9種	【転換型】	100,000株	3,500千円	なし	あり	なし	あり(金銭+株式)	普通株への転換権(取得請求権)を付与。但し、発行体にも払込金額相当額を金銭、払込金相当額を上回る部分を普通株式にて償還する権利が付与される
合計		600,000株	-	-	-	-	-	-

りそなグループについて

業績の動向（06/3期ハイライトと07/3期計画）

差別化戦略への挑戦

公的資金返済への道筋

【ご参考資料】

2005年度の決算ハイライト

(単位: 億円)

- HD連結純利益は3,832億円を計上
 - ・ 前期比、HD連結の粗利益は増収、純利益も増益
 - ・ HD連結の非金利収益は着実に伸長(06/3期23.6%)
- 05年度末の合算剰余金は7,568億円を確保
 - ・ 健全化計画との対比では、累計+3,055億円の上ブレ
 - ・ 06年度末には1兆円を超える水準へ到達見込み
※但し、株式消却等による剰余金の使用を前提としていません
- 「強みを活かすビジネス分野」は引続き好調
 - ・ 連結貸出金 : 増加基調に反転 ⇒ 年間+0.89兆円増加
 - ・ 住宅ローン : 銀行合算の残高構成比率は40%を超過
 - ・ 投資商品 : 残高は2.64兆円、投資商品比率は12%強
- 普通配当は1株当たり1,000円の復配
 - ・ 旧行ベースでも2000年9月中間配当以来の復配へ
- 今年度は「公的資金返済本格化への1年」と位置付け
 - ・ 公的資金の返済に係る基本方針等を明確化

◎ HD《連結》

	05年3月期	06年3月期	05/3期比
連結粗利益	7,631	7,686	+55
経常利益	3,964	3,683	△281
当期純利益	3,655	3,832	+176

○ HD〈単体〉

	05年3月期	06年3月期	05/3期比
営業収益	745	3,175	+2,429
当期純利益	445	2,990	+2,545

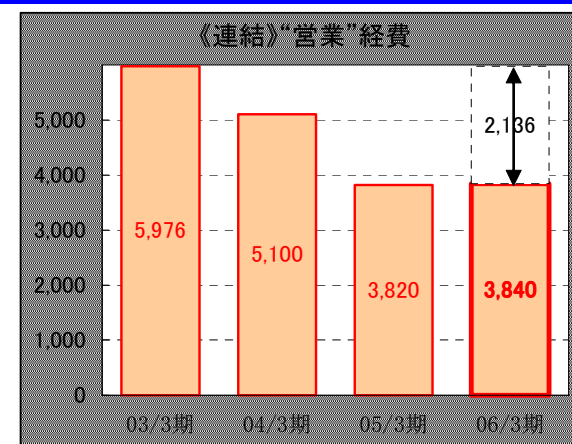
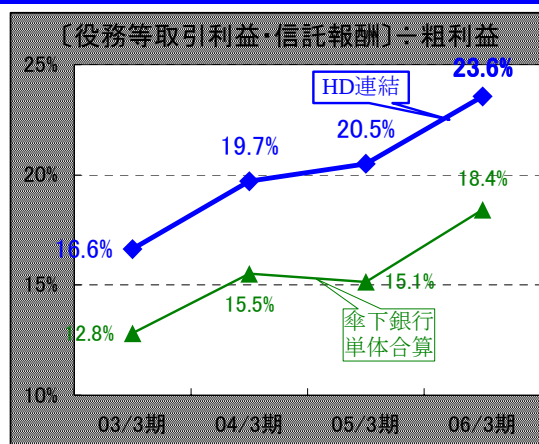
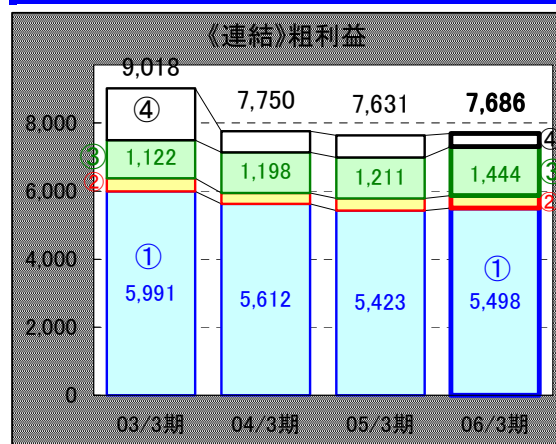
【資産】		【負債】	
貸出金		個人向け預金・投資商品〔銀行合算〕	
貸出金残高〔HD連結〕 26.20兆円	05/3末比 +0.89兆円	投資商品残高: 2.64兆円 投資商品比率: 12.2%	05/3末比 +0.92兆円 +3.2%
不良債権比率〔銀行合算〕 2.56%	05/3末比 △0.83%	公的資金の劣後債務〔HD連結〕	
住宅ローン残高〔銀行合算〕 10.86兆円	05/3末比 (実質) +0.80兆円	05年9月返済 1,000億円	05年10月返済 1,000億円
その他有価証券の評価差額〔HD連結〕		【資本など】	
株式 +4,599億円	05/3末比 +2,261億円	優先出資証券〔HD連結〕	05年7月(払込) 11.5億ドル調達
債券 △753億円	05/3末比 △905億円	05年11月 2,642億円償還	
繰延税金資産〔HD連結〕		自己資本比率〔HD連結〕 〔速報値〕 9.97%	05/3末比 +0.23%
資産純額 35億円(1年)	05/3末比 △420億円	普通株式の復配	
Tier I 比率 0.2%	05/3末比 △3.5%	1株当たり1,000円配当 (2000年9月中間配当以来)	
		公的資金返済に向けた基本方針 基本方針、具体的返済手法を提示	

	銀行合算		りそな銀行	埼玉りそな	近畿大阪	りそな信託
	【06/3期】	05/3期比				
実勢業務純益	3,452	△200	2,394	666	236	149
経費率(信託勘定処理考慮)	50.2%	+1.6%	48.4%	50.9%	63.3%	41.7%
税引“前”当期純利益	4,014	+92	3,002	577	287	150

2005年度の損益等

(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)	05/3期比		(B)	05/3期比	りそな 〈単体〉	埼玉りそな 〈単体〉	近畿大阪 〈単体〉	りそな信託	
粗利益〔連結/業務〕	7,686	+55	+749	6,936	△160	4,647	1,358	645	257	
債券損益除き	7,809	+351	+749	7,059	+135	4,724	1,388	662	257	
① 資金利益	5,498	+74	+219	5,278	△102	3,505	1,156	592	△0	カード100、資本性利払消去、他
② 信託報酬	366	+14	—	366	+14	75	—	—	291	
③ 役務取引等利益	1,444	+233	+533	910	+187	664	212	63	△33	保証280、カード140、決済20、他
④ その他業務粗利益	377	△267	△3	380	△260	402	△11	△10	—	
実勢業務純益				3,452	△200	2,394	666	236	149	(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)
コア業務純益				3,574	+95	2,471	696	253	149	(債券関係損益、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(△)	3,840	+19	+243	3,597	△8	2,343	706	417	107	カード150、保証・決済45、他
株式関係損益	585	△325	+46	539	+87	532	6	0	—	キャピタル20、カード20、他
与信費用総額(△)	69	△346	+214	△145	+248	△160	70	△62	—	保証150、カード60、他
その他損益等	△337	+73	△327	△9	+405	4	△10	△3	0	優先出資償還損▲191、連調償却▲68他
税引“前”当期純利益	4,025	+130	+10	4,014	+92	3,002	577	287	150	
税金費用ほか(△)	192	△46	+85	106	+48	△170	247	△31	61	少数株主利益126、HD受取▲37、他
税引後当期純利益	3,832	+176	△74	3,907	+44	3,173	330	318	89	



業務効率性とPH生産性の改善（HD連結ベース）

✓ HD連結ベースの営業経費率は50.0%まで低下

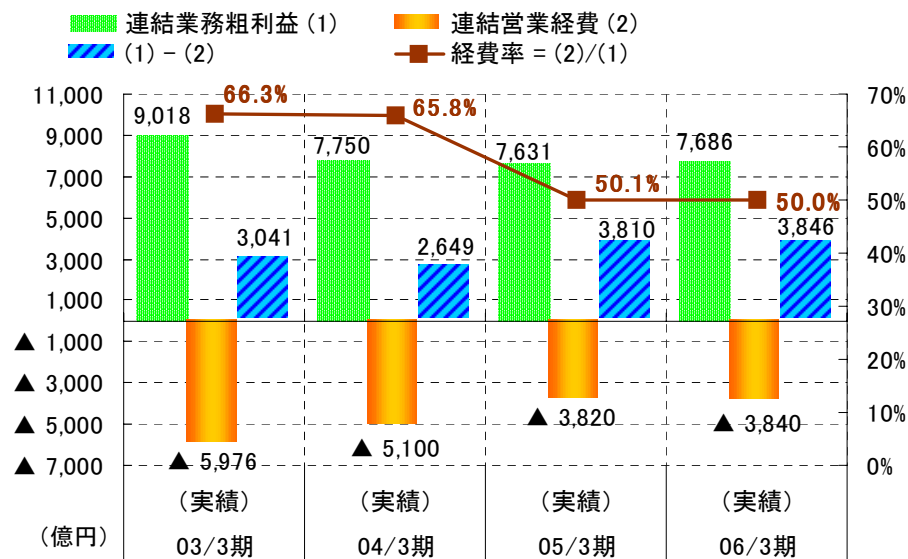
- 06/3期 HD連結営業経費実績は3,840億円（05/3期比＋19億円、**03/3期比 ▲2,136億円**）
システム統合プロジェクトが円滑に完了したことから当初想定所要コストを節減
- HD連結ベースの営業経費率は03/3期以降、66.3% → 65.8% → 50.1% → 50.0% と着実な低下トレンド

✓ HD連結ベースのPH業務粗利益は**47.7百万円**まで拡大

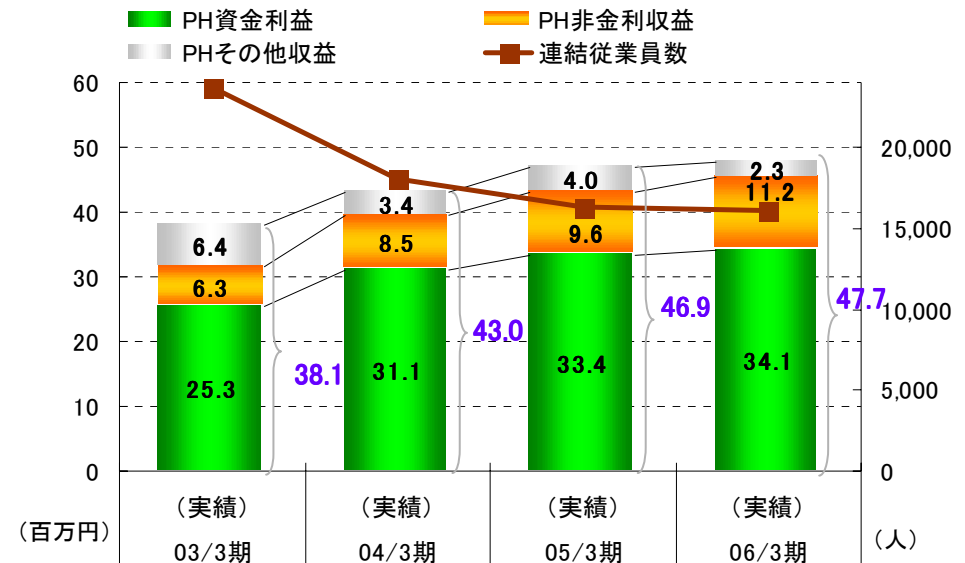
【PH資金利益】 06/3期実績 **34.1百万円** <03/3期対比 **+8.8百万円(+34.8%)**のアップ>

【PH非金利収益】 06/3期実績 **11.2百万円** <03/3期対比 **+4.9百万円(+77.4%)**のアップ>

営業経費率の推移（HD連結ベース）



PH業務粗利益の推移（HD連結ベース）



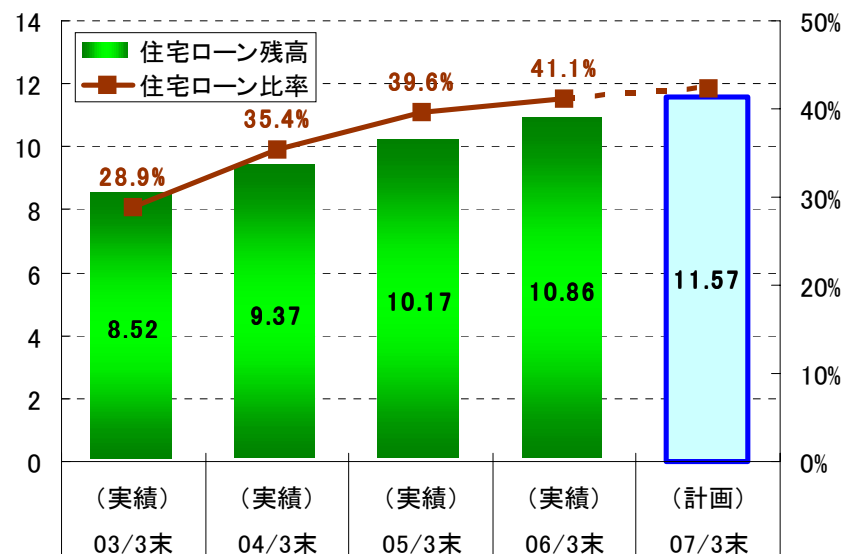
※非金利収益 = 信託報酬＋役務取引等利益

主要ビジネスのアップデート：住宅ローンビジネス

住宅ローンビジネスは高い成長モメンタムを維持

- ✓ 06/3末住宅ローン残高 10.86兆円 (41.1%)
 - ・ 2005年度 新規実行額 1.8兆円、
 - ・ 末残増加 +8,070億円 (システム統合影響補正後)
 - ・ 「フラット35」の新規取組額 06/3期 約600億円

(兆円)



- ✓ マーケット環境は引続き良好
 - ・ 住宅着工件数は120万戸程度にて安定推移
 - ・ 首都圏、関西圏マンションは年間11万戸台の供給継続
 - ・ 長期金利上昇観測による需要喚起
- ✓ 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)

2006年度 住宅ローンビジネス戦略のアウトライン

- ✓ 年間実行額2兆円の達成
 - 【銀行ローン】・・・1.8兆円程度 (末残増加 +7,100億円)
 - ・ 前年度並みの実行フローを維持
 - 【フラット35】・・・2,600億円
 - ・ 前年度実績比 大幅増加を計画
 - ・ アセット増加のみに依存しない収益基盤の確立

実現に向けた主要な取組み

- ✓ 営業戦力強化と営業エリアの拡大
 - ・ 地域運営を活かした業務推進体制
 - ・ 業務推進チャンネル(LC)、業務支援チャンネル(LSO)
 - ・ 銀行代理店活用による住宅ローンビジネスの全国展開
- ✓ お客さまへの対応力強化
 - ・ 住宅業者との連携強化による案件取り込み
 - ・ 商品・サービスの多様化
 - ・ エンドユーザーチャンネルの拡大
- ✓ 商品競争力の向上
 - ・ 差別化商品の継続投入
 - ・ フラット35手数料等フィー収益基盤の増強

主要ビジネスのアップデート：金融商品販売ビジネス

投資信託

- ✓ 関連収益300億円ビジネスに成長
 - 【05年度実績】…販売額 9,791億円、関連収益 296億円
 - 【06年度計画】…販売額 9,800億円、関連収益 306億円
- ✓ 顧客ニーズに合致した商品をタイムリーに投入
 - ・リスク軽減型新ファンドを毎月投入 05年度合計 13本
 - ・追加型新商品は05年度合計 6本を投入
 - いずれも05年度の販売推進に大きく貢献
 - 例)「ブンさん」(05/10投入、06/3末 約1,200億円)
- ✓ セールス専担者の増員、研修指導を継続

個人年金保険

- ✓ 関連収益100億円ビジネスへの成長を目指す
 - 【05年度実績】…販売額 2,042億円、関連収益 81億円
 - 【06年度計画】…販売額 3,160億円、関連収益 106億円
- ✓ 商品ラインナップの拡充
 - ・運用目標設定型の変額年金新商品
 - ・積立障害保険など
- ✓ 営業店訪問研修、販売指導を継続

証券仲介・公共債

- ✓ 証券仲介業務の強化に向けた取組み
 - ・大口法人向けに仕組債を拡販
 - ・取扱商品の拡大、提携先の拡充
 - －日興コーディアル証券と証券仲介業務で提携
 - －ゴールドマン・サックス証券と顧客紹介開始
 - ・業務取扱い店舗の拡大(06/7月より)
- ✓ 公共債窓販実績は着実に増加
 - ・個人向けの販売実績
 - 03年度224億円 → 04年度1,842億円 → 05年度 2,266億円

コンシューマーファイナンス

- ✓ ATMカードローン等の新規ビジネスモデル構築
 - ・06/3末 累計契約者数(実績) 26千人(RB+SR)
 - 07/3末 累計契約者数(見込) 89千人(RB+SR+KO)
 - ・近畿大阪銀行でも06/7月よりサービス開始予定
- ✓ クレジットカードビジネス
 - ・+Sカード獲得実績 05年度 214千枚、06年度計画 240千枚
 - ・クレジットカード稼動者の収益性

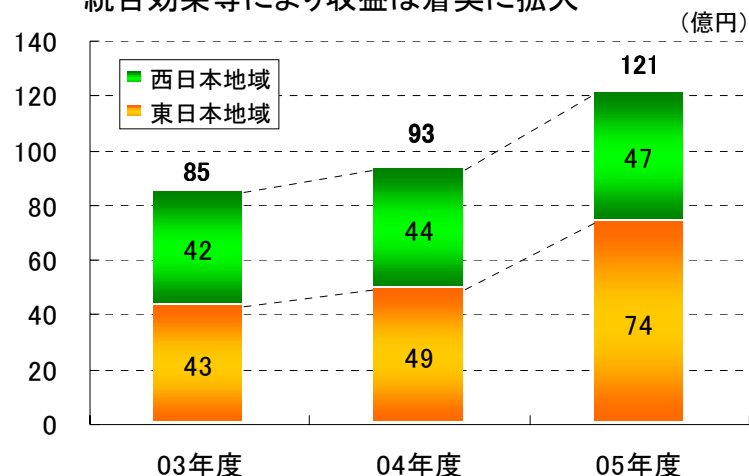
(2005年10月基準)	年間 業務粗利益	給振 セット率	固定性預金 保有率	年間の 脱落率
住宅ローン あり	カード稼動 315千円	26.3%	16.7%	0.2%
	カード非稼動 292千円	17.5%	8.2%	2.8%
住宅ローン なし	カード稼動 26千円	19.4%	15.7%	0.9%
	カード非稼動 11千円	7.6%	10.9%	10.5%

主要ビジネスのアップデート: 不動産業務、ホールセール信託業務

不動産ビジネス(りそな銀行)

- ✓ **05年度 不動産収益 121億円 (前年度比+27億円)**
 - ー 過去10年間で最高益を計上、100億円超 ビジネスに
 - ー 06年度収益目標 157億円

- ✓ **首都圏の不動産取扱新設店の推進力が寄与**
 - ー 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
 - ー 東日本地域は前年度比+50%の収益実績
 - 統合効果等により収益は着実に拡大



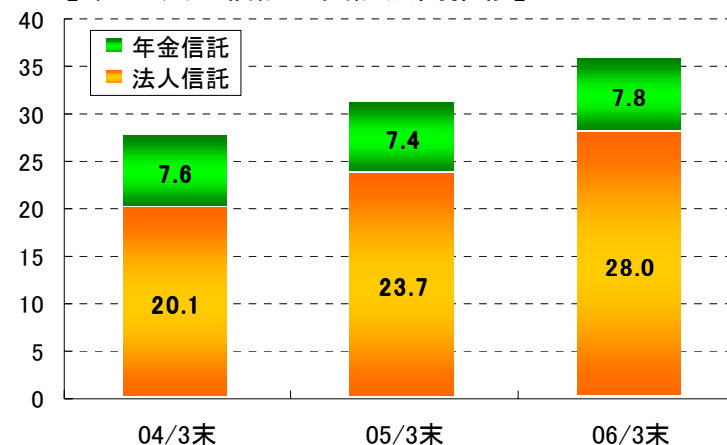
- ✓ **不動産部門人員の増強**
 - ー 05年度: 即戦力人員の中途採用を中心に30名増強
 - ー 06年度: +20名程度の人員増強を計画

- ✓ **収益機会の拡大**
 - ー 不動産仲介をベースに流動化ビジネスを強化

年金・法人信託業務(りそな信託銀行)

- ✓ **05年度 年金・法人信託業務粗利益は15億円の増加**
 - ー 年金業務粗利益201億円(前年度比+5億円)
 - ー 法人信託業務粗利益56億円(前年度比+9億円)

(兆円) 【年金・法人信託の受託残高推移】



- ✓ **06年度 → 適格年金の制度移行が本格化**
以下取り組みにより業務粗利益の拡大を目指す

【年金信託】

- ー グループ内代理店のフロント営業力を強化
- ー りそな銀行に、年金推進専担部署を設置、人員も増強
- ー 年金制度管理事務のオペレーション改革

【法人信託】

- ー 公的先からのアクティブファンドの受託推進
- ー グループ連携強化による受託基盤の拡大

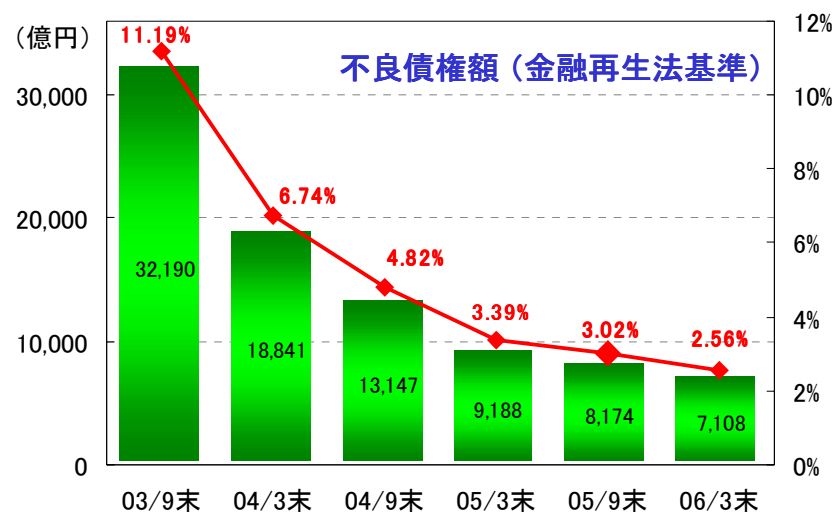
【運用力の強化】

- ー 運用コンサルティング機能の強化
- ー 特色あるアクティブ商品、業界トップクラスのパッシブ運用機能

貸出資産の状況

不良債権残高・不良債権比率(傘下銀行合算)

- ✓ 不良債権比率は2.56%まで低下
- ✓ 07/3末は 2%台前半への低下を見込む



(単位: 億円)

(06/3末 計数)	銀行合算	りそな	埼玉りそな	近畿大阪
破産更生債権等	634	358	112	163
危険債権	2,926	2,002	418	504
要管理債権	3,547	2,834	335	377
開示不良債権計	7,108	5,195	867	1,045
05年3月末比※1	△2,080	△1,173	△195	△637
不良債権比率※2	2.56%	2.68%	1.50%	3.98%
05年3月末比	△0.83%	△0.67%	△0.46%	△2.64%

※1 りそな銀行の05年3月末計数は奈良銀行分を含まず

※2 開示不良債権計÷金融再生法基準開示債権総合計(総与信)【銀信合算】

与信関連費用(傘下銀行合算)

✓ 06/3期与信費用の分析

	銀行合算※	りそな	埼玉りそな	近畿大阪
信託勘定処理	0	0	—	—
一般貸引繰入額	△178	3	△41	△141
個別貸引繰入額	207	98	80	27
償却他処理額	△175	△261	31	51
与信費用総額(△)	△145	△160	70	△62
05年3月期比	+248	+306	△69	+4
① 区分劣化・改善等	907	610	174	116
② オフバランス等	△845	△708	△63	△74
③ 一般貸引など	△207	△62	△41	△104

※ 奈良銀行における7億円の与信費用を含む

○ 下記①～③について「上期実績+下期実績」の計数を表示

- ① 新規破綻・債務者区分劣化等の損失、及び債務者区分の改善に伴う引当金取崩等を合算
- ② 破綻懸念先以下の債権回収に加えて、オフバランス等に伴う引当金取崩および償却債権取立益等を合算
- ③ 実質的な一般貸倒引当金の繰入・戻入をネットした影響等(一部、目的取崩等を考慮)

✓ 07/3期与信費用の前提等

ー 傘下銀行合算の年間与信費用見込み

06年度見込み 430億円 (06/3末総与信比 15bps程度)

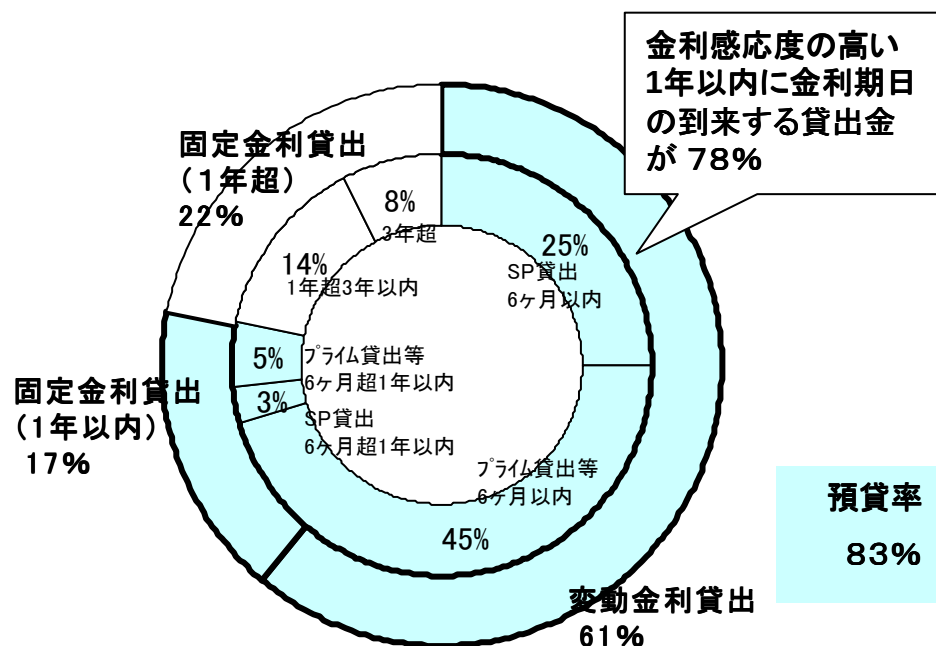
ー NPL比率は既に2%台まで低下しており、オフバランス等に伴う戻入益は前期でピークアウト

ー 今期は区分改善等を中心に10bps程度の戻入を見込む

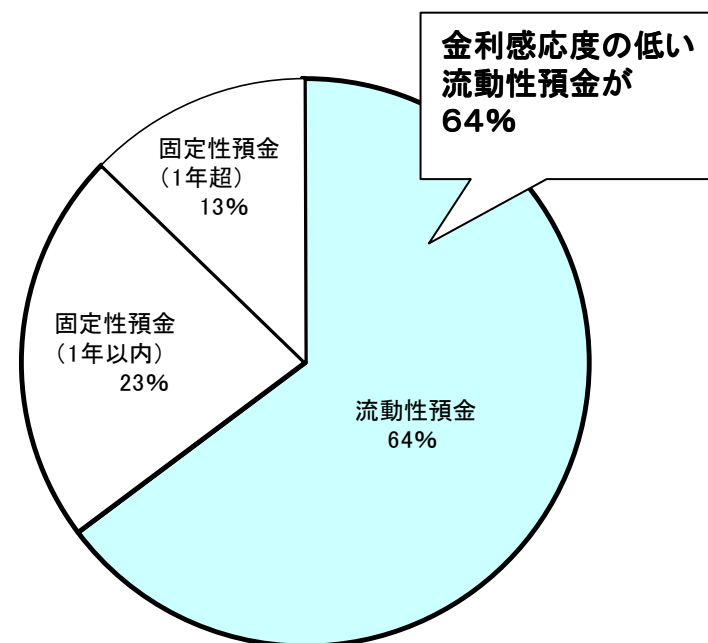
円貨預貸金マチュリティ・ラダーの状況(りそな銀行)

市場金利への感応度が高い貸出金に対して、預金サイドは金利感応度が低いため、金利上昇局面では利ざやの拡大が期待できる。

円貨貸出金マチュリティ・ラダー



円貨預金マチュリティ・ラダー



自己資本比率等

(単位: 億円)

	05/3末 ①	05/9末 ②	06/3末 ③	〔速報値〕 ③－①
HD連結・Tier I (a)	11,928	12,396	14,257	+2,328
資本金・資本剰余金	5,906	5,906	5,907	+0
うち優先株式	25,378	25,378	25,318	△60
利益剰余金	3,648	5,401	7,177	+3,529
その他基本的項目	2,373	1,087	1,173	△1,200
うち優先出資証券	2,642	1,301	1,350	△1,291
【参考】繰延税金資産(b)	455	59	35	△420
HD連結・Tier II	10,214	10,863	9,711	△502
有価証券含み益の45%相当額	第二(国内)基準の為、算入しておりません			
土地再評価差額の45%相当額*1	490	482	482	△7
一般貸倒引当金*2	1,413	1,425	1,495	+82
劣後債務	8,310	8,955	7,733	△577
うち公的資金	3,000	2,000	1,000	△2,000
HD連結・控除項目	△108	△109	△109	△0
HD連結・BIS自己資本額	22,034	23,150	23,860	+1,825
HD連結・リスクアセット	226,140	228,159	239,307	+13,167
HD連結・自己資本比率〔速報値〕	9.74%	10.14%	9.97%	+0.23%
Tier I 比率	5.27%	5.43%	5.95%	+0.68%
繰延税金資産比率(b)÷(a)	3.81%	0.47%	0.24%	△3.57%

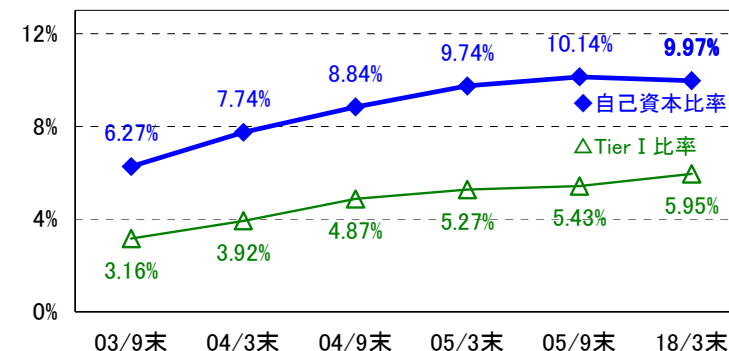
*1 土地の再評価額と再評価の直前の帳簿価額の差額の45%相当額

*2 当社グループは第二基準(国内基準)の為、リスクアセットの0.625%が上限

	りそな 《連結》	埼玉りそな 〈単体〉	近畿大阪 《連結》	りそな信託 〈単体〉
自己資本比率〔速報値〕	9.08%	8.20%	8.17%	124.81%
05/3末比	+0.25%	△0.09%	+0.02%	△3.13%
BIS自己資本額	15,797	3,687	1,712	288
05/3末比	△449	+110	+91	+4
うちTier I (a)	9,216	2,039	1,081	288
うちTier II	7,740	1,647	630	—
リスクアセット	173,936	44,969	20,956	230
05/3末比	△10,055	+1,829	+1,081	+9
繰延税金資産比率※	0.03%	—	3.51%	2.10%
05/3末比	△3.53%	△1.78%	△6.16%	△0.05%
繰延税金資産(b)	2	—	38	6

※貸借対照表の資産の部に計上される繰延税金資産(b)÷Tier I (a)

【参考】HD連結・自己資本比率の推移



オペレーション改革の目標（りそな銀行）

【オペレーション改革の目標】 事務コスト削減と営業部門投入人員の創出

次世代営業店拡大

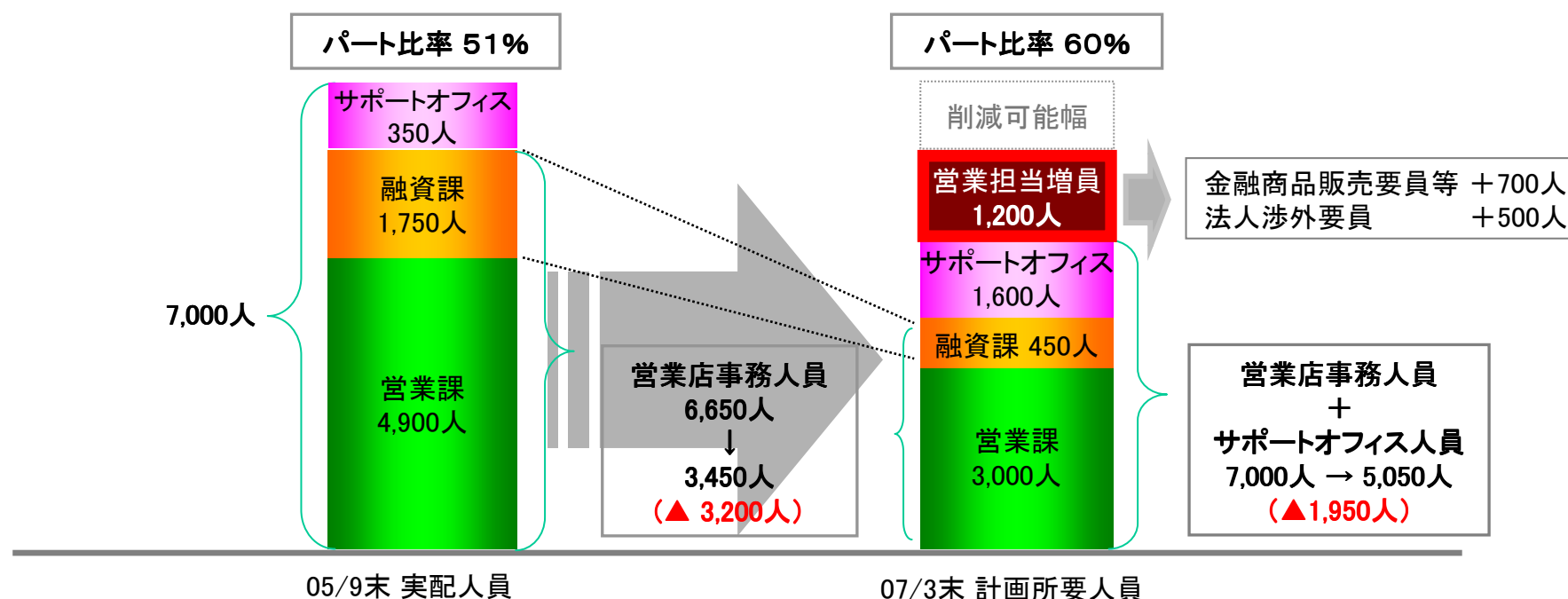
事務プロセス改革

センター改革

融資業務革新

- 次世代型店舗：06/3末 58店 ⇒ 07年度上期中に 200店体制へ
- フロント／バックオフィスの分離明確化によるセールスカルチャーの浸透
- ペーパーレス、キャッシュレスを志向する事務プロセス改革を通じ事務量を半減
- ダイレクトチャネル（ATM、EB、TB等）へのシフト、現金アウトソースを併せて実施
- サポートオフィス（事務母店）への事務集約化により、営業部門投入人員を創出

営業店事務コスト削減 ▲100億円、営業部門人員の大幅拡充 +1,200人



主要なアライアンス

【2005年度の主な拡充内容】(下線付部分)

- ✓ 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
- ✓ シニア世代向け新型ローン制度の取扱いについて積水ハウスと提携

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、 <u>日興コーディアル証券</u> ほか
	M&A	みずほ証券
	国際業務	東亜銀行、バンコック銀行、 三菱東京UFJ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	クレディセゾン
	ネットワーク	セブン銀行、ローソンATM、 <u>JR東日本</u>
	ポイント交換・その他	<u>アイワイ・カード・サービス、NTTドコモ、</u> <u>Tカード&マーケティング、JTB、上新電機、</u> <u>セシール、高島屋、日本航空インターナショナル、</u> <u>JR東日本、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、 <u>全日本不動産協会、</u> <u>積水ハウス</u>
店舗の多様化	その他	吉野家ディー・アンド・シー ほか

経営健全化計画(計数計画一覧)

《5行合算》

	04/3期	05/3期	06/3期	06/3期	07/3期	08/3期
(単位:億円)	(実績)	(実績)	(計画)	(実績)	(計画)	(計画)
業務粗利益	6,727	7,097	6,660	6,936	6,920	7,180
信託報酬	327	351	350	366	340	340
信託勘定不良債権処理額	44	11	0	0	0	0
資金運用収益	6,294	6,130	5,970	6,044	6,080	6,290
資金調達費用	852	749	730	766	660	630
役務取引等利益	715	723	690	910	730	780
特定取引利益	218	219	220	30	240	240
その他業務利益	23	421	160	350	190	160
国債等債券関係損(▲)益	▲ 66	173	0	▲ 122	0	0
実勢業務純益 (一般貸引繰入前、信託勘定償却前)	2,603	3,652	2,920	3,451	3,280	3,540
業務純益	2,753	3,665	2,920	3,487	3,280	3,540
一般貸倒引当金繰入額	▲ 194	▲ 24	0	▲ 36	0	0
経費(▲)	4,168	3,456	3,740	3,485	3,640	3,640
人件費(▲)	1,237	1,111	1,220	1,172	1,210	1,210
物件費(▲)	2,673	2,135	2,300	2,102	2,210	2,210
不良債権処理損失額	13,434	852	760	576	740	740
株式等関係損(▲)益	▲ 199	451	0	539	0	0
経常利益	▲ 11,525	3,172	1,960	3,366	2,360	2,620
特別利益	364	1,306	0	692	0	0
特別損失	2,155	556	20	45	70	10
法人税、住民税及び事業税	65	67	100	106	100	240
法人税等調整額	3,545	▲ 9				
当期利益	▲ 16,927	3,863	1,840	3,907	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、りそな信託銀行を除いて算出

	04/3期	05/3期	06/3期	06/3期	07/3期	08/3期
(単位:億円)	(実績)	(実績)	(計画)	(実績)	(計画)	(計画)
総資産 ^(注1)	433,542	415,656	411,800	416,539	408,000	406,400
貸出金	272,614	255,327	266,200	252,472	274,900	285,000
有価証券	70,311	75,499	73,700	75,985	66,800	60,000
特定取引資産	5,346	7,740	9,800	8,284	9,800	9,800
繰延税金資産(末残)	511	468	408	44	378	219
総負債 ^(注1)	414,852	405,660	400,600	406,579	397,100	395,400
預金・NCD	330,741	329,396	326,300	331,534	327,200	330,000
特定取引負債	110	90	120	150	120	120
再評価に係る繰延税金負債(末残)	457	462	455	462	455	455
資本勘定 ^(注1)	11,302	15,092	13,286	16,980	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	3,498	1,848	4,325	2,202	2,382
土地再評価差額金	668	643	666	642	666	666
その他有価証券評価差額金	1,409	1,476	1,301	2,538	1,301	1,301
(経営指標) ^(注3)						
資金運用利回	1.66	1.67	1.62	1.66	1.66	1.73
貸出金利回	2.06	2.04	1.98	1.93	1.96	1.97
有価証券利回	0.79	0.94	0.77	1.05	0.85	0.94
資金調達原価	1.24	1.06	1.15	1.07	1.12	1.11
預金利回(含むNCD)	0.11	0.10	0.09	0.08	0.08	0.07
総資金利鞘	0.41	0.61	0.47	0.58	0.54	0.61
OHR	61.56	48.61	56.15	50.24	52.60	50.69

公的資金優先株式の明細(早期健全化法)

(2006年8月1日現在)

種類		乙種	丙種	戊種	己種
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		680,000株	120,000株	240,000株	80,000株
発行価額相当額		600,000円	500,000円	1,250,000円	1,250,000円
当初調達総額		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	配当金	6,360円	6,800円	14,380円	18,500円
	利回り	1.06%	1.36%	1.1504%	1.48%
転換比率	転換請求期間	H11.6.30 H21.3.31	H14.1.1 H27.3.31	H14.7.1 H21.11.30	H15.7.1 H26.11.30
	転換の定め方	比率	価額	価額	価額
	現在の転換価額	(369,914円)	381,600円	360,400円	360,400円
	現在の転換比率	1.622	(1.310)	(3.468)	(3.468)
	転換比率の修正				
修正日	修正日	6月30日	1月1日	7月1日	7月1日
	転換価額の修正方向	上下	上下	上下	上下
	上限比率	3.429	(2.999)	(3.475)	(3.475)
	下限比率	---	---	---	---
	上限価額	---	---	---	---
	下限価額	(174,978円)	166,700円	359,700円	359,700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
一斉転換	一斉転換日	H21.4.1	H27.4.1	H21.12.1	H26.12.1
	転換比率	600,000円 / 時価	500,000円 / 時価	1,250,000円 / 時価	1,250,000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	100,000円	166,700円	359,800円	359,800円

公的資金優先株式の明細(預金保険法)

(2006年8月1日現在)

	第1種第一回	第2種第一回	第3種第一回
議決権	有	有	有
現在の総発行価額相当額	550,000百万円	563,562百万円	550,000百万円
発行価額相当額	200,000円	200,000円	200,000円
現在の株式数	2,750,000 株	2,817,807 株	2,750,000 株
利回り	1年円Libor+0.5%	1年円Libor+0.5%	1年円Libor+0.5%
転換請求期間	H18.7.1 ~	H20.7.1 ~	H22.7.1 ~
当初転換価額	348,100円	転換請求期間開始時の 普通株の市場価格	転換請求期間開始時の 普通株の市場価格
修正日	8月1日	11月1日	5月1日
転換価額の修正方向	上下	上下	上下
下限価額	28,000円	20,000円	17,000円

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。