

新しいクオリティへ、新しいスピードで。

『リそな』

HUMAN COMMUNICATION

持続的成長を通じた企業価値の最大化を目指して



RESONA

平成19年9月



リそなホールディングス

RESONA

# CONTENTS

---

**りそなグループの概要**

**業績の動向(19/3期ハイライトと20/3期計画)**

**公的資金早期返済に向けた道筋**

**【ご参考資料】**

---

## りそなグループの概要

業績の動向(19/3期ハイライトと20/3期計画)

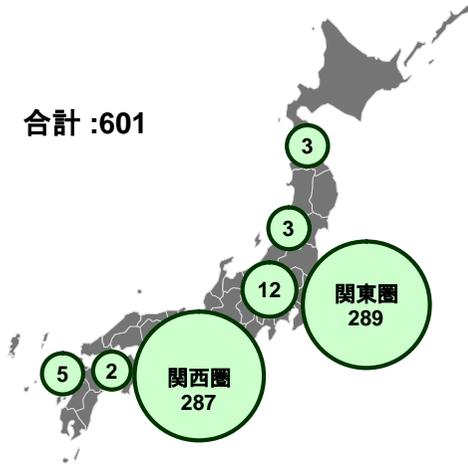
公的資金早期返済に向けた道筋

【ご参考資料】

# りそなグループの強み

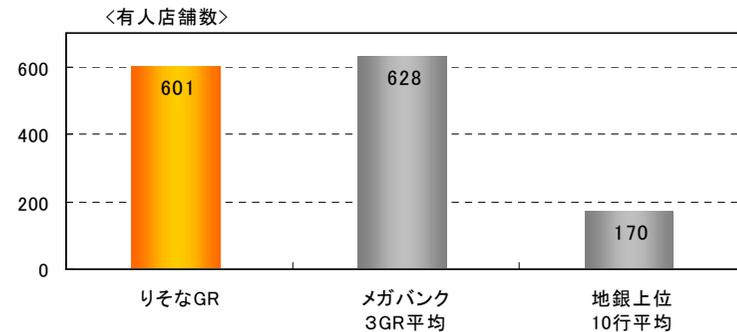
## グループのフランチャイズバリュー

- 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



	預金 シェア	貸出金 シェア
東京都	5.1%	5.1%
埼玉県	39.9%	43.0%
神奈川	4.1%	8.8%
大阪府	19.6%	19.2%
奈良県	9.9%	15.1%

- メガバンクに匹敵する店舗網を構築



※ 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)  
 ※ 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)  
 ※ 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)

## グループのスケールメリット

- 総資産40兆円を有する日本で第4位の金融グループ

<総資産(兆円)>

りそなGR	メガ3GR平均	地銀上位10行平均
40.86	128.12	7.59

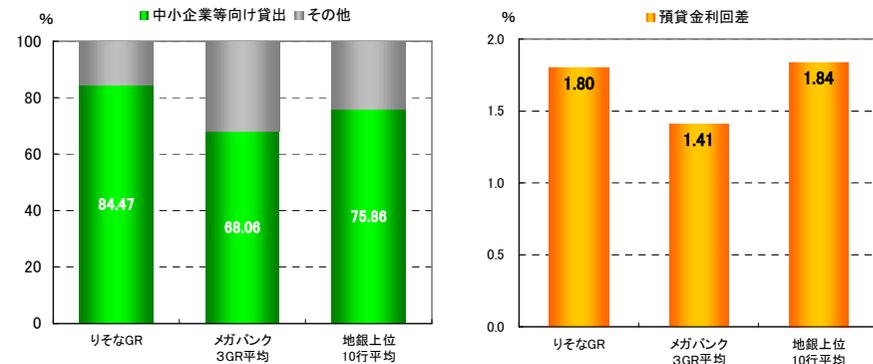
- メガバンクに比肩するオペレーションの効率性
  - 規模の利益を追求可能なアセットとオペレーションのスケール

<経費率(%)>

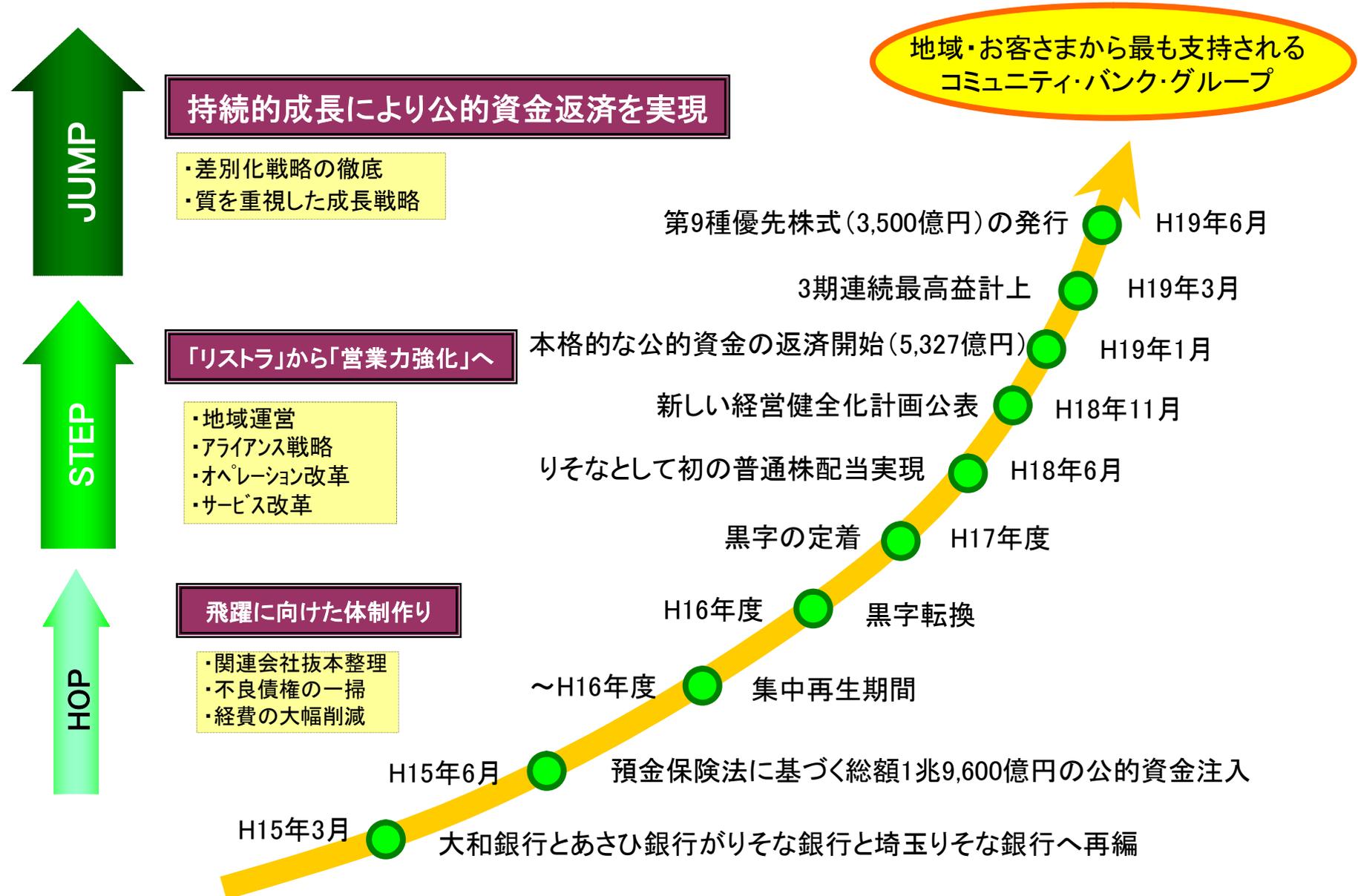
りそなGR	メガ3GR平均	地銀上位10行平均
48.14	48.96	54.59

## リテールバンキング業務への集中

- 中小企業向けおよび個人向けが全体の8割以上を占める貸出金ポートフォリオ構成
- 徹底した小口分散によるクレジットリスクコントロールと優位性のある預貸金スプレッドを実現



# りそなグループの経営の方向性



# これ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	H17/3期	H19/3期	
収益力	実勢業務純益	3,073億円	3,652億円	3,820億円	フィービジネスの伸長、貸出の反転に加え、リストラ効果により収益力は大きく改善  資産効率重視で収益を増強
	実勢業務純益 ROA	0.72%	0.90%	0.97%	
効率性	PH実勢業務純益	15.8百万円	24.8百万円	26.1百万円	徹底したスリム化を断行  経費率は50%を切る水準で安定
	OHR	59.7%	48.6%	48.1%	
健全性	保有政策投資株式	13,166億円	3,979億円	3,873億円	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)	3.39%	2.47%	
	住宅ローン比率	28.9%	39.6%	42.9%	

# これ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で効率的に収益を増強

		15/3末	17/3末	19/3末	
中小企業 取引	中小企業向け 貸出残高	10.5兆円 (16/3末)	9.8兆円	10.0兆円	中小企業向貸出残高は、17年度 上期に既に底打ち
住宅ローン	住宅ローン	8.4兆円	10.1兆円	11.4兆円	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%	11.4%	11.8%	
金融商品販売	投資商品残高	0.79兆円	1.96兆円	3.79兆円	投信を中心に残高は約5倍に 投資商品比率は15%超へ
	投資商品比率 ※	3.7%	9.0%	15.6%	
不動産	不動産 部門収益	60億円	94億円	199億円	グループシナジー効果を追求 不動産ビジネスは過去最高益 を更新
企業年金	企業年金 受託残高	5.4兆円	5.5兆円	6.3兆円	企業年金受託残高は堅調推移

※:個人向け 投信・公共債・保険・外貨預金／預り金融資産

# 持続的成長に向けた差別化戦略の徹底

## ■ 3つの差別化戦略の徹底により、リそなの“都市型リテールバンキング”戦略を更に強化

地域運営

- 
- 
- 
- 

オペレーション  
改革

- 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
  - 次世代型店舗177カ店移行済(19年3月末) → H20年3月末までに200店移行完了予定
  - 資金運用アドバイザー数は332名(19年3月末) → H20年3月末までに更に180名予定
  - 営業店事務量は30%削減(H19/3末) → H20年3月末まで50%削減(17年10月事務量対比)

アライアンス  
戦略

- 
- 
- ✓
- 
-

---

りそなグループの概要

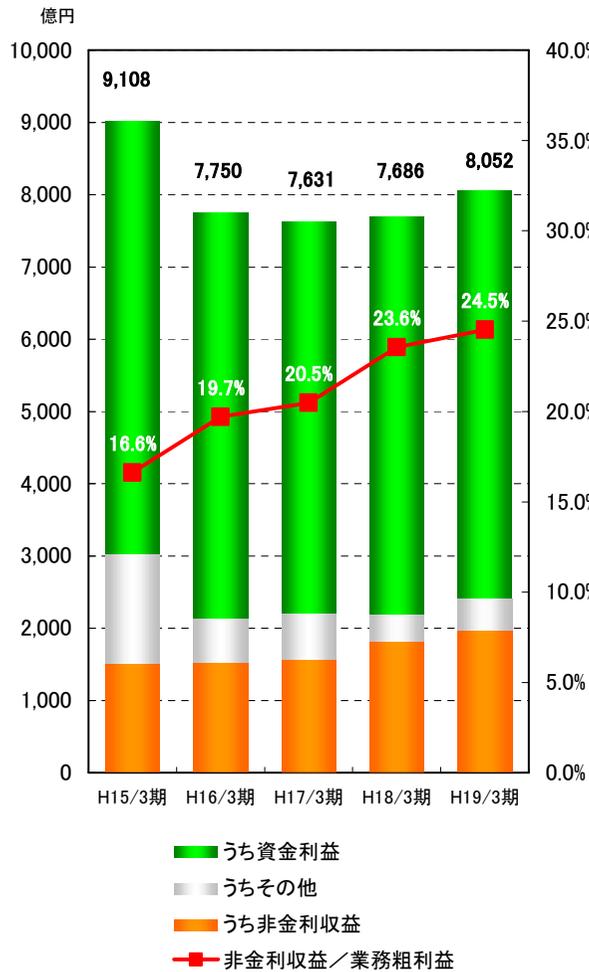
**業績の動向(19/3期ハイライトと20/3期計画)**

公的資金早期返済に向けた道筋

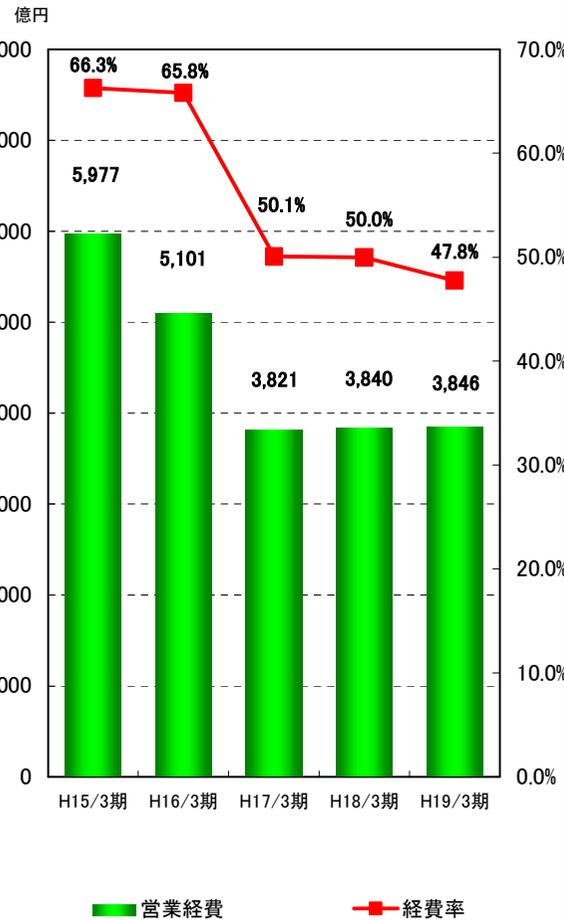
【ご参考資料】

# りそなグループ連結業績のトレンド

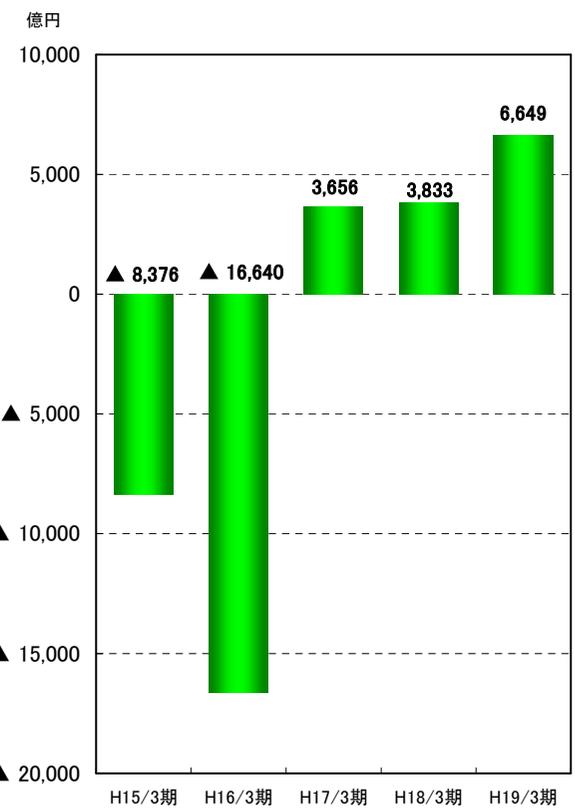
## 業務粗利益



## 営業経費



## 当期純利益



\* 役員等取引利益及び信託報酬を含む。連結ベース。

# 平成20年3月期 業績予想

(単位:億円)

	HD《連結》		
	(中間期予想)	[年間予想]	18年度実績比
連結経常収益	5,100	<b>10,300</b>	△1,233
連結経常利益	1,400	<b>2,800</b>	△1,298
<b>連結当期(中間)純利益</b>	1,000	<b>2,100</b>	△4,548

(単位:億円)	HD〈単体〉		
	(中間期予想)	[年間予想]	18年度実績比
営業収益	3,900	<b>6,000</b>	+2,042
経常利益	3,800	<b>5,900</b>	+2,056
<b>当期(中間)純利益</b>	3,800	<b>5,900</b>	+1,709

期末自己資本比率見込	12%台前半
------------	--------

20年3月期末普通配当予想	1,000円
20年3月期末優先配当予想	所定の配当

※1. 上記自己資本比率見込については、平成19年6月に発行した第9種優先株式(3,500億円)の影響(+1.4%程度)を見込んでおりますが、その他株式の発行・取得等の影響を見込んでおりません

	銀行合算 【概数】				りそな		埼玉りそな	近畿大阪	りそな信託
	(中間期予想)	[年間予想]	18年度実績比	【健全化計画】	[年間予想]	【健全化計画】	[年間予想]	[年間予想]	[年間予想]
業務粗利益	3,600	<b>7,360</b>	+1	7,270	4,850	4,834	1,530	680	305
経費(△)	1,900	<b>3,760</b>	+217	3,800	2,420	2,463	760	450	120
実勢業務純益	1,700	<b>3,600</b>	△220	3,470	2,430	2,377	770	230	185
臨時・特別損益など	△300	<b>△750</b>	△1,009	△670	△490	△441	△135	△115	—
うち 株式関係損益	20	<b>50</b>	△641	80	50	82	—	—	—
うち 与信費用総額(△)	280	<b>600</b>	+132	610	450	444	80	73	—
<b>税引“前”当期利益</b>	1,400	<b>2,850</b>	△1,229	2,800	1,940	1,936	635	115	185
税引後当期純利益	1,050	<b>2,200</b>	△3,946	2,050	(平成17年度より連結納税制度を採用しております)				

期末自己資本比率見込
------------

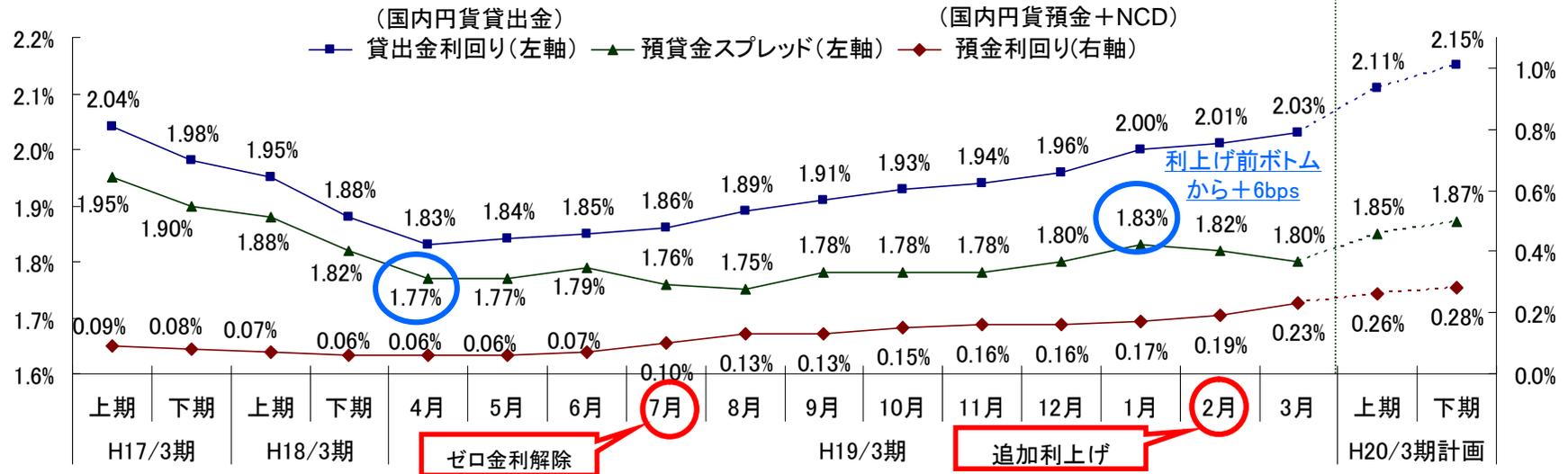
《連結》
8%台後半

〈単体〉	《連結》	〈単体〉
9%台前半	8%台半ば	40%程度

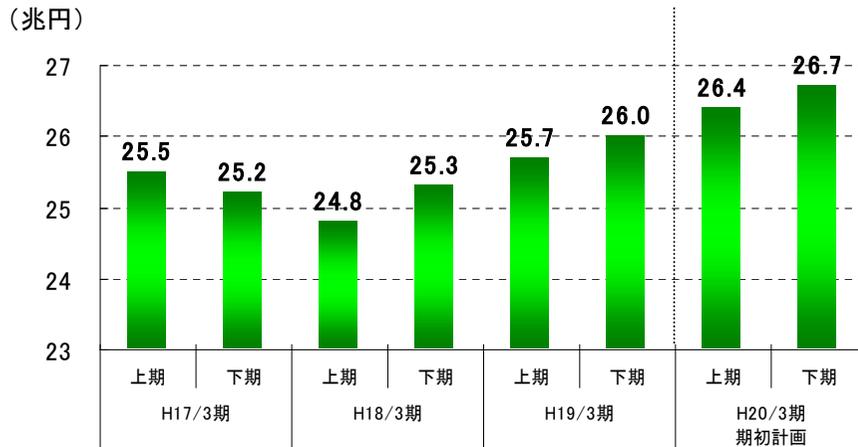
# 貸出金の全体トレンド(G合算)

※国内円貨(銀行勘定、管理会計ベース)

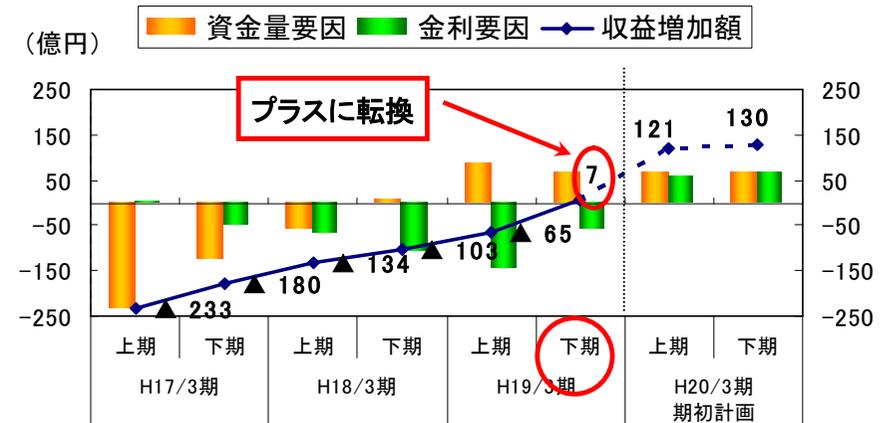
## 預貸金利回り・スプレッドのトレンド



## 貸出金残高のトレンド(平残)

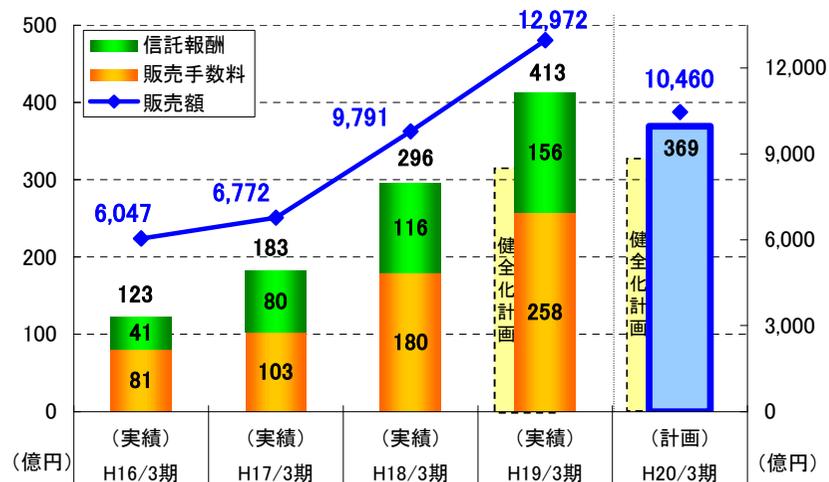


## 預貸金収益の増減トレンド(前年同期比)

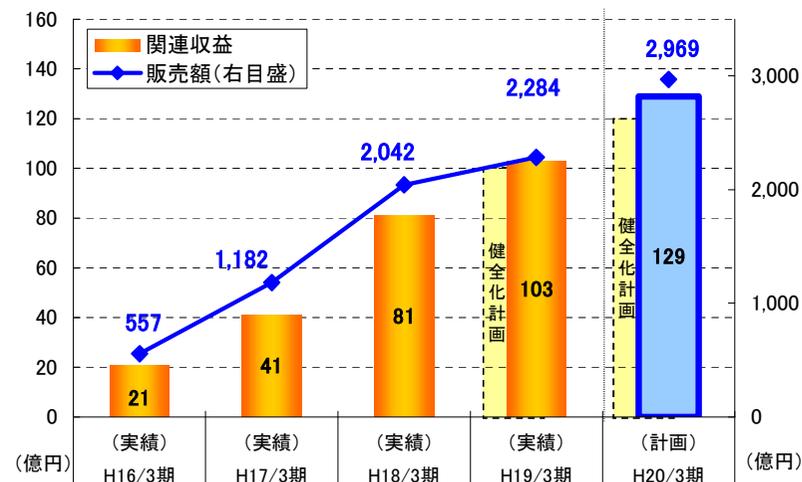


# フィージビネスの全体トレンド

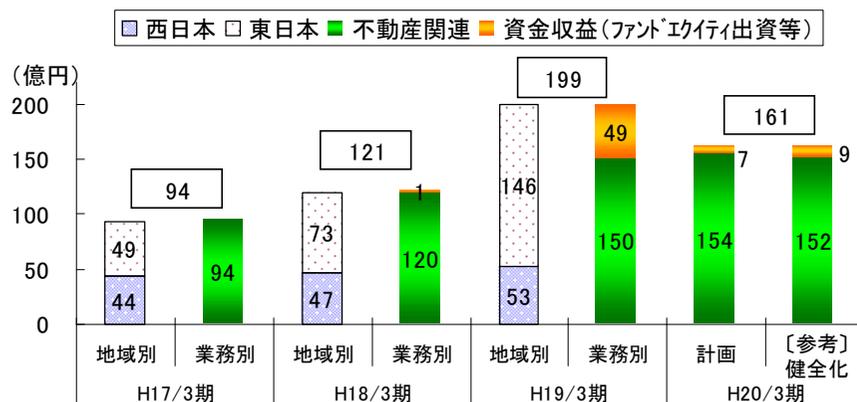
## 投信販売・収益実績の推移 (GR銀行合算)



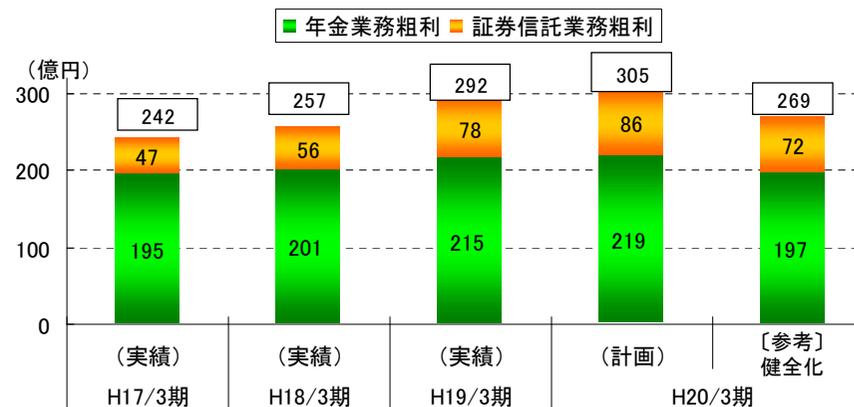
## 年金保険販売・収益実績の推移 (GR銀行合算)



## 不動産業務収益の実績推移 (りそな銀行)



## 企業年金・証券信託の業務粗利益推移 (りそな信託銀行)



# H20年3月期第1四半期損益の状況（グループ銀行合算）

	2006年度 第1四半期	2007年度 第1四半期	前年同期比 増減	備考
<b>業務粗利益</b>	1,545 億円	1,789 億円	+ 244 億円	■業務粗利益は+244億円(+15%)増加 ■資金利益は前年同期比横這い > 預貸金利益は同+24億円の増益 > 一方、前年同期計上の一過性利益の剥落あり ■フィー収益、増加トレンドを維持
<b>資金利益</b>	1,326 億円	1,327 億円	+ 1 億円	
<b>フィー収益<sup>1</sup></b>	289 億円	324 億円	+ 35 億円	
<b>債券関係損益</b>	▲165 億円	35 億円	+ 201 億円	
<b>経費</b>	802 億円	872 億円	+ 69 億円	■経費の増加は、主に業績インセンティブの引当金計上方法の変更による
<b>実勢業務純益<sup>2</sup></b>	744 億円	916 億円	+ 172 億円	■実勢業務純益は+172億円(+23%)の増益
<b>株式関係損益<sup>3</sup></b>	▲30億円	22億円	+ 52億円	■株式関係損益は 22億円 (株式先物損益を含む)
<b>与信関連費用(ネット)</b>	223 億円	327 億円	+ 103 億円	■与信費用は予防的な引当実施により増加
<b>当期純利益</b>	458 億円	456 億円	▲ 2 億円	
<b>経費率(OHR)</b>	51.9%	48.7 %	+ 3.1%	■堅調なトップラインにより、OHRは3.1%低下
<b>ROA(年換算)<sup>4</sup></b>	0.71%	0.89 %	+ 0.18%	■年換算ベースのROAは、0.18%改善
<b>不良債権(再生法基準)</b>	7,102億円	7,115 億円	+ 13 億円	■不良債権比率 : 2.60%

1. 役務取引等利益及び信託報酬
2. 実勢業務純益: 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
3. 株式先物損益を含む
4. ROA(年換算)=実勢業務純益/グループ銀行合算総資産(期初、1Q末平均)

---

りそなグループの概要

業績の動向(19/3期ハイライトと20/3期計画)

**公的資金早期返済に向けた道筋**

【ご参考資料】

# 公的資金早期返済に向けた資本政策

【過去1年間の取組み】 返済原資の早期確保と着実な返済ペース

H18年5月23日

「**公的資金返済に向けた基本方針**」を公表

- ・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

H18年6月28日

第5回定時株主総会にて新規優先株式(第4種～9種)授権枠の承認

- ・第4種～第8種優先株式・・・非転換型(社債型)優先株式
- ・第9種優先株式・・・“抑制的”転換型優先株式

H18年8月31日

第4種優先株式(630億円)の発行

H18年11月2日

公的資金劣後ローンの一部返済(200億円)

H19年1月26日

公的資金優先株式(5,327億円)の買受け及び消却

H19年3月30日

公的資金普通株式の市場売却にかかる申出

H19年6月5日

第9種優先株式(3,500億円)の発行

H19年6月13日

公的資金劣後ローンの一部返済(350億円)

H19年8月28日

第5種優先株式(1,000億円)の発行

# 公的資金の明細

## 残存する公的資金の明細と返済アプローチ

(単位:億円)

	発行	一斉転換 (初回コール)	金額	金額	返済額	
			H15/9末 (1)	H19/6末 (2)	(2) - (1)	
公的資金合計			31,280	23,375	▲ 7,905	
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	H19年1月、取得額ベースで 5,327億円の買入消却を実施
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	
金融安定化法	H10/03	完済	2,000	-	▲ 2,000	完済
早期健全化法	H11/03	H21/03	1,000	450	▲ 550	
普通株式	H15/07	定めなし	2,964	2,937	▲ 27	

劣後ローン

コール期日のH21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

- 今後の利益剰余金と新規優先株式の資金（その他資本剰余金）を原資とする買入消却を基本方針とする
- 8月末時点で残存する公的資金優先株式の注入元本に対し、67%に相当する返済原資を確保（第5種発行勘案）

### 公的資金優先株式（注入額残高 19,988億円）

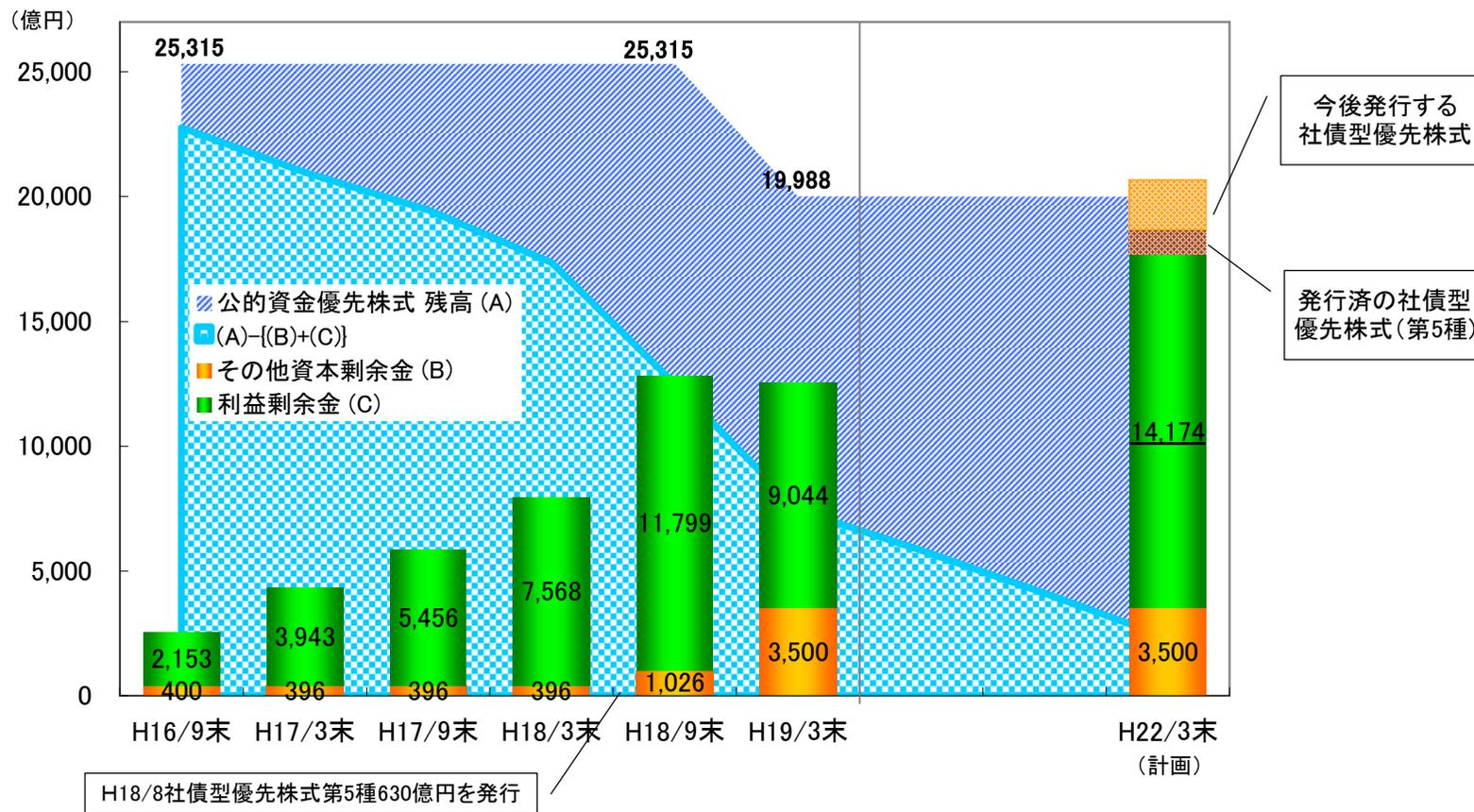
その他資本剰余金(新規優先株式) (3,500億円)	H19/3末 利益剰余金 (9,044億円)
-------------------------------	---------------------------

合算剰余金残高 13,544億円（上記の67%）

# 今後の返済原資の積み上がりイメージ

## 公的資金優先株式の残存額に見合う返済原資を早期に確保

- 利益剰余金確保および社債型優先株式の発行などにより、残存する公的資金優先株式の注入額を上回る剰余金の積み上げを図る



1. 第9種優先株式の発行額はH19/3末の剰余金に含めて表示
2. H22/3末の利益剰余金は健全化計画ベース(H19/1の返済による使用、H19/3期計画比利益の上振れを考慮)
3. なお、実際の返済額は上記記載の公的資金優先株式残高(注入額ベース)と異なる可能性があります。

---

りそなグループの概要

業績の動向(19/3期ハイライトと20/3期計画)

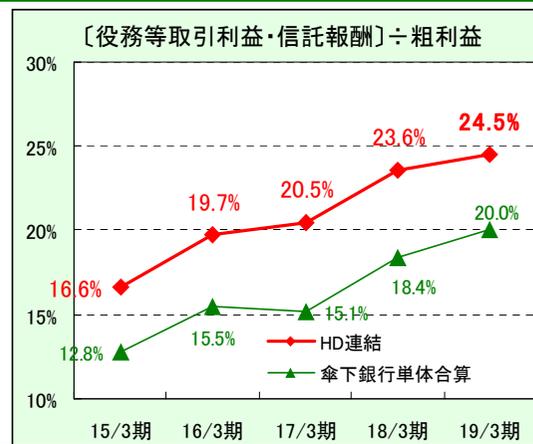
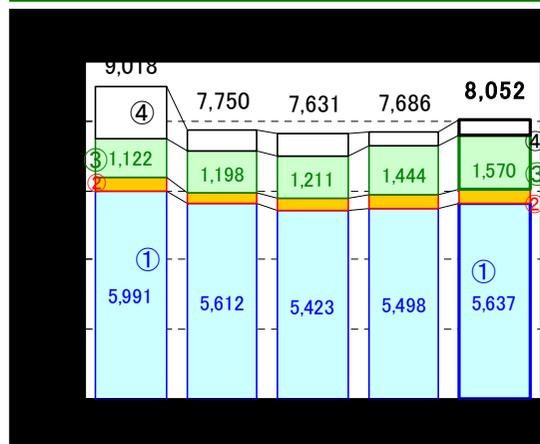
公的資金早期返済に向けた道筋

**【ご参考資料】**

# 平成19年3月期の損益概要等

(単位:億円)

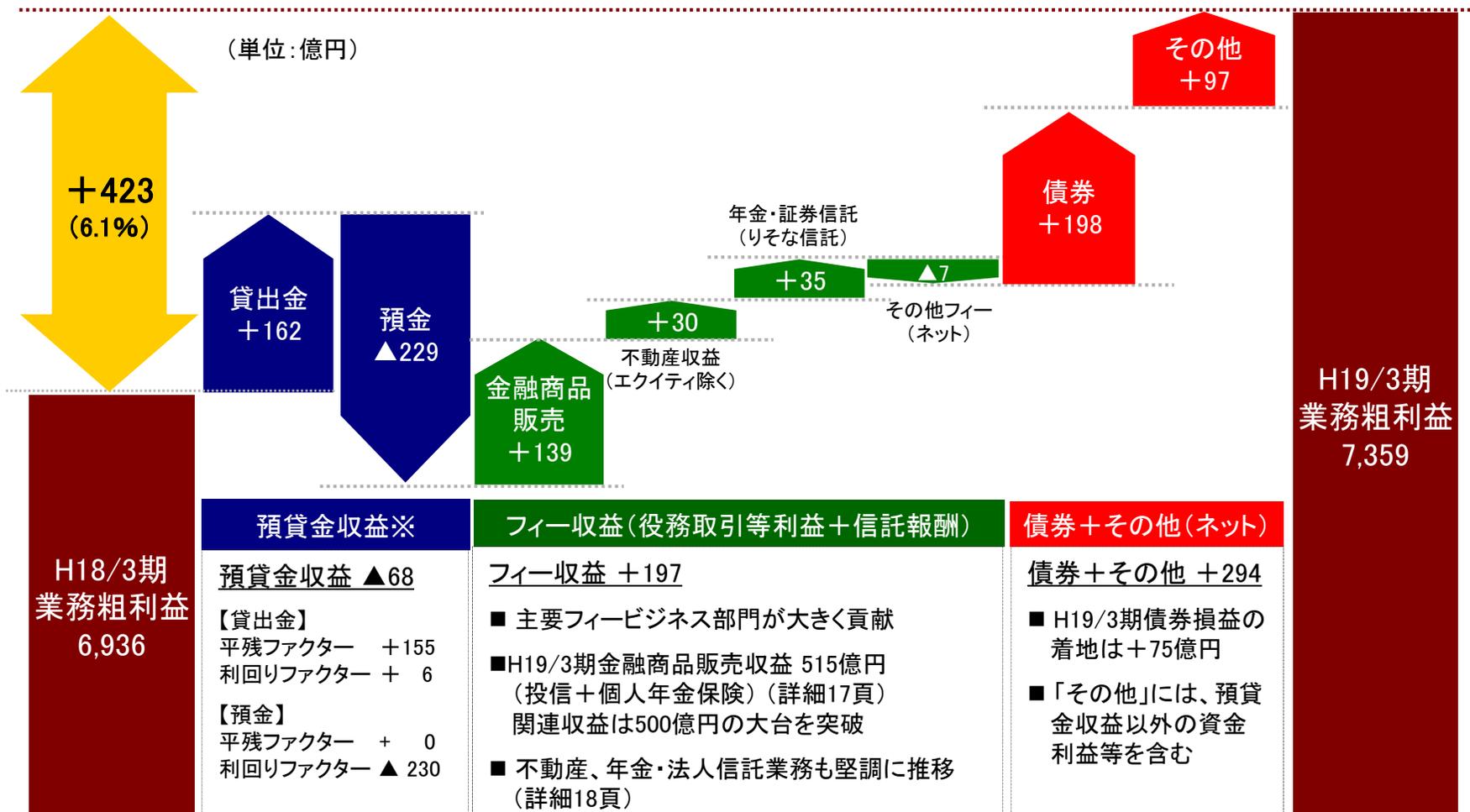
	HD《連結》		連単差 (A)-(B)	傘下銀行 単体合算		うち				連単差(A)-(B)の 内訳など 〔概数〕
	(A)	18/3期比		(B)	18/3期比	りそな (単体)	埼玉りそな	近畿大阪 (単体)	りそな信託	
粗利益〔連結/業務〕	8,052	+365	+692	7,359	+423	4,926	1,472	668	292	
債券損益除き	7,977	+168	+692	7,285	+225	4,842	1,481	668	292	
① 資金利益	5,637	+138	+190	5,446	+168	3,621	1,243	581	0	カード100、資本金利払消去95、他
② 信託報酬	404	+37	—	404	+37	82	—	—	322	
③ 役務取引等利益	1,570	+126	+500	1,070	+159	766	252	80	△30	保証300、カード135、決済20、他
④ その他業務粗利益	440	+63	+1	438	+57	456	△24	6	—	
実勢業務純益				3,820	+368	2,631	763	245	179	(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				3,745	+170	2,547	772	245	179	(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(△)	3,846	+5	+308	3,537	△59	2,273	720	430	113	カード160、保証35、他
株式関係損益	724	+138	+33	691	+151	657	12	21	—	キャピタル30他
与信費用総額(△)	697	+628	+228	468	+613	422	83	△37	—	保証150、カード55、他
その他損益等	27	+365	△6	34	+43	121	△34	△52	△0	
税引“前”当期純利益	4,260	+235	+181	4,079	+65	3,009	646	244	179	
税金費用ほか(△)	△2,388	△2,580	△321	△2,066	△2,173	△2,458	289	29	73	少数株主利益123、HD税金費用△346、他
税引後当期純利益	6,648	+2,816	+502	6,146	+2,238	5,468	356	214	106	



# トップライン収益の増減分析(G合算)

グループ合算のトップライン収益は前期比+423億円(+6.1%)と堅調

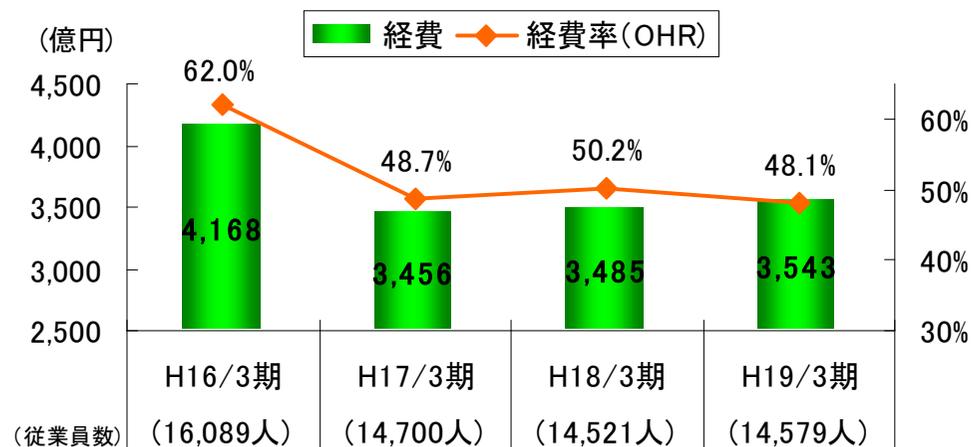
- 預貸金収益は貸出金の平残増による貢献あるものの、預金利回りの上昇により前期比▲68億円の減益
- 一方、金融商品販売等の主要フィービジネス部門がトップライン収益の成長に大きく貢献



※国内業務部門(預金にはNCDを含む)

# 経費・経費率の推移(G合算)

## 経費・経費率の推移

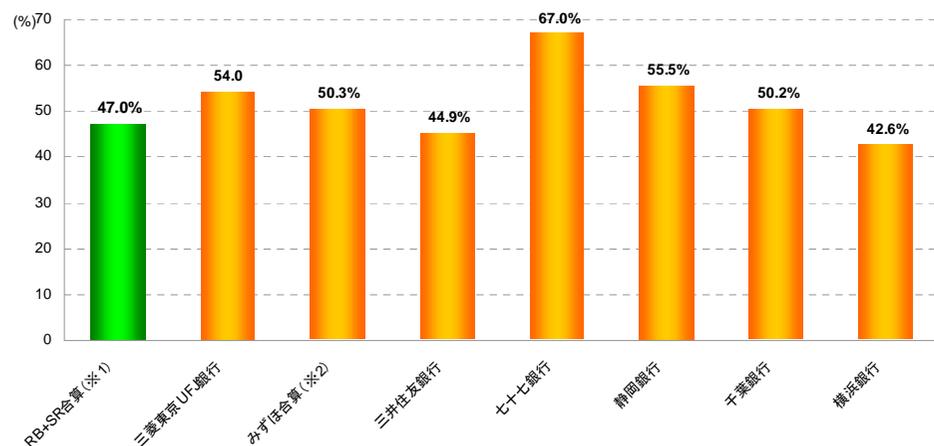


## H19/3期の増減要因(前期比)

### ■ 経費 3,543億円(+57億円)

- ▶ うち人件費 1,207億円(同+35億円)  
主に業績インセンティブ要因
- ▶ うち物件費 2,127億円(同+25億円)  
機械化関連費用等

## 経費率の他行比較



※1 RB+SR合算=りそな銀行+埼玉りそな銀行、※2 みずほ合算=みずほ銀行+みずほコーポレート銀行

※データ出所: 会社データ、他社: H19/3期決算数値を使用

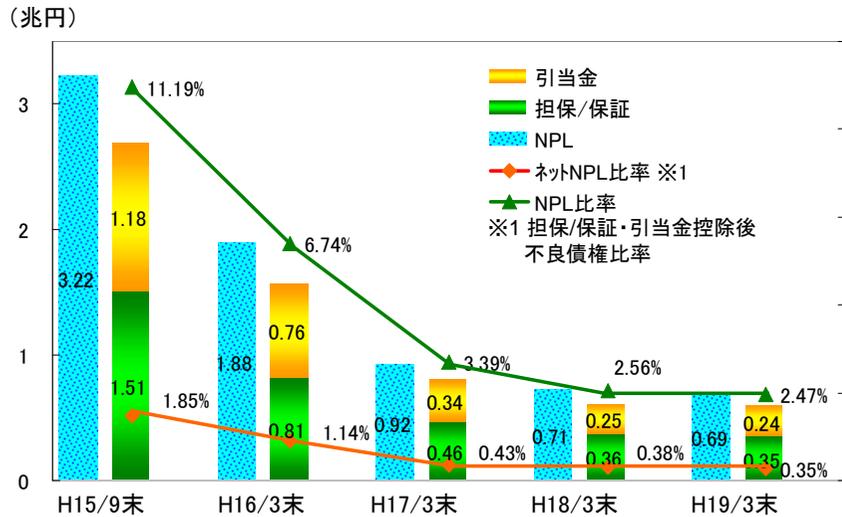
## 経費のアクティブコントロール(イメージ)

### ■ ベース経費を削減し、戦略経費を捻出



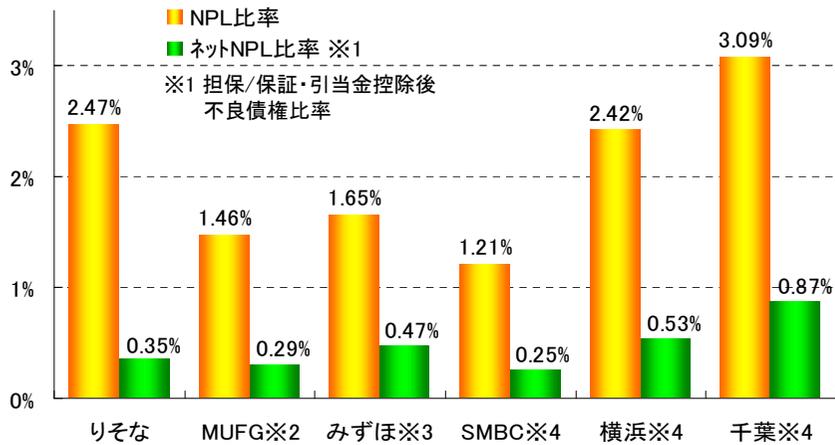
# 財務健全性の向上

## NPL残高・NPL比率の推移 (G合算)



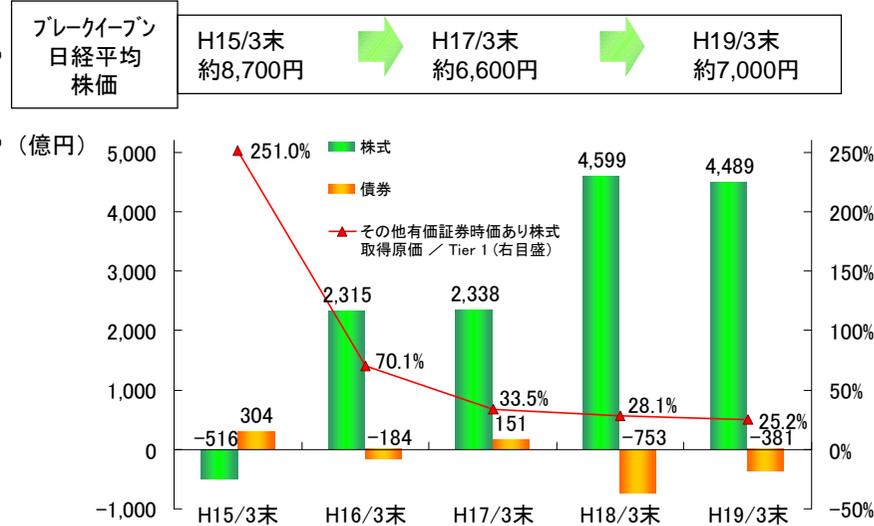
## ネットNPL比率における優位性 (G合算)

<H19/3末>



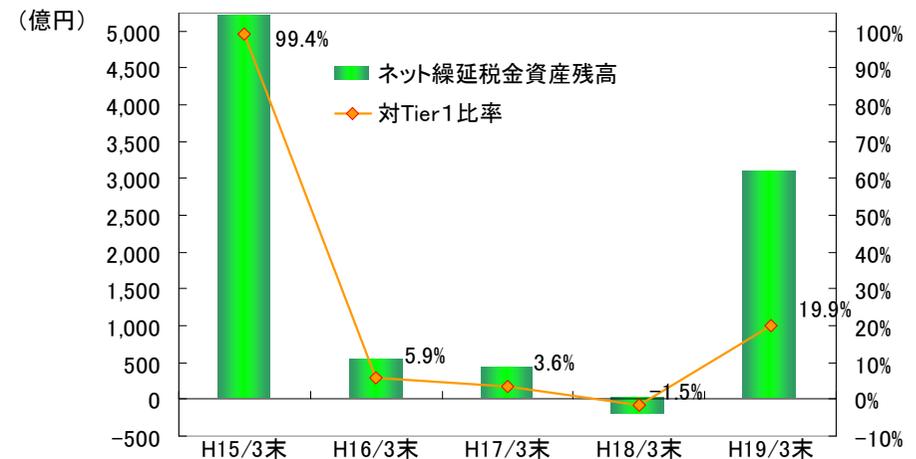
※2 会社公表 2行合算+信託勘定合算  
 ※3 会社公表 3行合算(銀行勘定+信託勘定) ※4 会社公表 銀行単体

## その他有価証券評価差額の推移 (HD連結)



## 繰延税金資産の状況 (HD連結)

✓ DTA復元後も対Tier 1比20%のキャップルールをクリア



# 自己資本比率(HD連結)

■ HD連結自己資本比率 18年3月末 9.97%(旧基準) → 19年3月末 10.56% (SA)

## 旧基準での変動(18/3末と19/3末の比較)

【連結】 (単位: 億円、%)

	19/3末 (旧基準)	18/3比	18/3末 (旧基準)
自己資本比率	10.31	+0.34	9.97
Tier I 比率	6.30	+0.35	5.95
自己資本額	25,618	+1,758	23,860
Tier I	15,645	+1,388	14,257
Tier II	10,081	+369	9,711
控除項目(△)	108	▲ 0	109
リスクアセット	248,312	+9,005	239,307

### (変動要因)

#### 【分子】

##### ▶ Tier I

- ・ 剰余金(+1,222億円)
- ⇒ 第4種優先株式発行(+630億円)
- ⇒ 公的資金優先株式取得(▲5,700億円)
- ⇒ 利益計上等(+6,292億円)

##### ▶ Tier II

- ・ 劣後調達(+327億円)等

#### 【分母】

- ▶ リスクアセットの変動(+0.9兆円)
  - ・ 貸出金の増加
  - ・ リスクアセット算出基準の厳格化

## 新旧基準間での変動(19/3末)

【連結】 (単位: 億円、%)

	19/3末 (SA)	新旧比	19/3末 (旧基準)
自己資本比率	10.56	+0.25	10.31
Tier I 比率	6.51	+0.21	6.30
自己資本額	25,158	▲ 459	25,618
Tier I	15,517	▲ 128	15,645
Tier II	10,017	▲ 64	10,081
控除項目(△)	375	+267	108
リスクアセット	238,033	▲ 10,278	248,312

### (新旧基準変更の差異)

#### 【分子】

- ▶ Tier I
  - ・ 住宅ローン証券化にかかる売却益等(▲128億円)
- ▶ Tier II
  - ・ リスクアセット減に伴う貸倒引当金の減少(▲64億円)
- ▶ 控除項目
  - ・ 自己資本控除となる証券化エクスポージャー(▲267億円)

#### 【分母】

- ▶ リスクアセットの変動
  - ・ オペリスク算入(+1.4兆円程度)
  - ・ リスクアセット算出にかかる変更(▲2.4兆円程度)
    - ⇒ 住宅ローン(リスクウエイト50%⇒35%)
    - ⇒ 中小・個人向貸出(リスクウエイト100%⇒75%)

# H20/3期 貸出金運営計画 (1): 法人向け貸出

## 一般貸出金残高の実績と計画

■ H19/3期 平残増加実績 +1,742億円

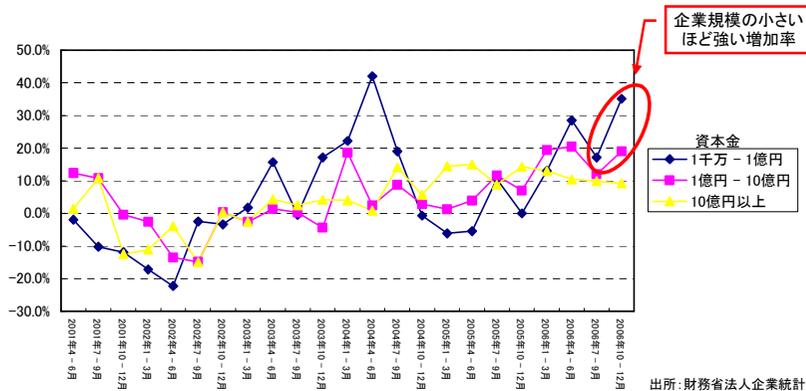
■ H20/3期 平残増加計画 +2,016億円

(兆円)



※国内銀行勘定、管理会計ベース

## 【参考】設備投資対前期比増加率(企業規模別)



## 良質な貸出の増強に向けた取り組み

■ ソリューション提供力、リレーションシップの強化

➢ 不動産・企業年金機能の活用  
(グループシナジー発揮)

➢ 地域に密着したきめ細かい営業を展開

■ 法人CRMの活用による渉外活動の変革

➢ PH生産性の向上

➢ 個社別収益管理の徹底

■ 各傘下銀行の具体的な戦術

### RB

◆ 年商5～50億円規模の中堅・中小(コア先)をターゲット

◆ オーナー企業モデルの拡充

◆ 本部サポート体制の強化

### SR

◆ 地元企業の創業・成長・再生支援を軸とした法人戦略

◆ スモール先への取組強化

### KO

◆ 新規専担部署の強化

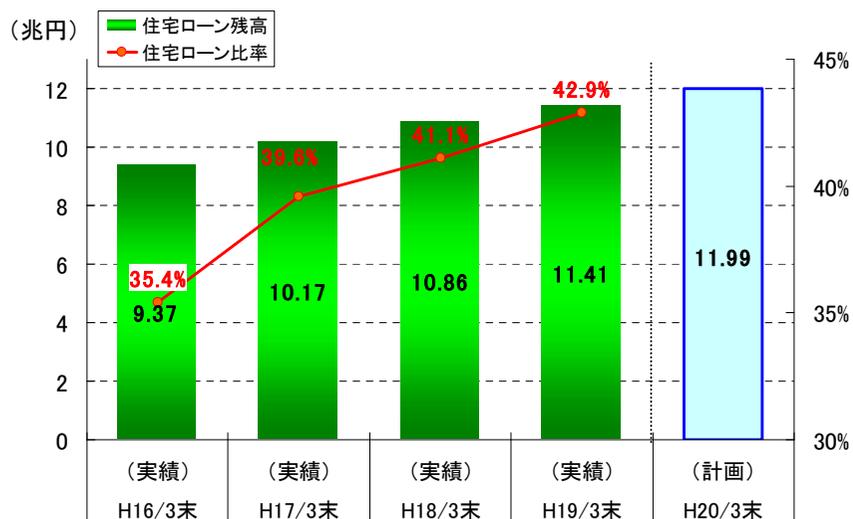
◆ 保証協会付き融資推進

# H20/3期 貸出金運営計画 (2): 個人ローン

## 住宅ローン

### ■ H19/3末住宅ローン残高 11.41兆円 (住口比率 42.9%)

- ▶ 末残増加 +5,554億円 (+5.1%)  
⇒ 国内銀行平均(+2.5%)を大きく上回る水準
- ▶ 19/3期 新規実行額 1.66兆円  
うち「フラット35」新規取組額 954億円 (+382億円)  
⇒ RBの下期受付件数は全金融機関中トップに



### ■ 中期的なマーケット環境は引続き良好

- ▶ 団塊ジュニア世代を中心に当面は住宅需要期
- ▶ 一部に販売先送りの動きあるがポテンシャルは不変

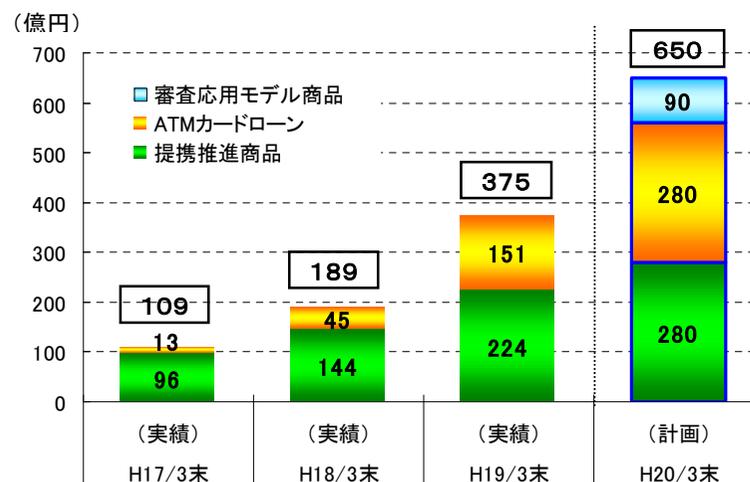
### ■ ビジネスインフラを背景とした優位性

- ▶ スピード審査、コスト競争力、商品開発力
- ▶ 全国展開の推進

## 消費性ローン

### ■ 高収益の重点推進商品を戦略展開

- ▶ 提携推進商品 H19/3末 224億円(+80億円)
- ▶ ATMカードローン H19/3末 151億円(+106億円)
- ▶ クイックカードローン(審査応用モデル商品)取扱開始



### ■ 重点推進商品概要

商品名	貸出利率(年)	他社(G外)保証有無
自分計画 他	9.0~14.5%	有
ATMカードローン	18%	無
クイックカードローン	10.125~12.625%	無

### ■ 基盤・体制整備から新たな収益の柱へ

- ▶ ローコストのリモートチャネル(ATM、電話、Web)拡充
- ▶ 先行商品で審査ノウハウ蓄積

# 経営管理高度化に向けた取組み

## 持続的成長を支える高度な経営管理体制の構築に注力

### 金融商品販売におけるコンプライアンス

- 販売担当者のレベルアップ
  - 社内研修の内容・頻度の拡充
  - 社内資格の創設を予定
- 「適合性の原則」に則った販売活動
  - 「リスク選好度」と「金融リテラシー」を尺度とする顧客のマッピング
  - CRMシステムを活用した情報還元
- 顧客説明の徹底
- 管理体制の強化
  - 金融商品コンプライアンス室の設置
  - コンプライアンス・アドバイザーを増員

### 統合的リスク管理体制

- リスク管理高度化のための計画の履行
  - 統合的リスク管理における自己資本充実度評価
    - 主要リスクはTier1の範囲内でカバー
    - Tier I 余力、Tier II によるリスクバッファー
  - バーゼルⅡ対応
    - SAからF-IRBへの移行(※)を睨んだ経営管理の枠組み強化
- ※ 監督当局による承認が前提

### 管理会計の高度化

- 資本の規律が働く管理会計のフレームワーク
  - 「RAROC」、「RVA (Resona Value Added)」体系への高度化
  - 主要ビジネスライン別、地域別にRAROC、RVAの算出を開始
- 地域主体の経営戦略に合致する管理会計
  - 地域別のリスク・コスト・リターン・マネジメントの確立
  - 地域主体の戦略策定のための経営情報

# 持続的成長を展望したビジネスインフラの整備

## マスリテールビジネスの収益化に向けたビジネスインフラの再構築

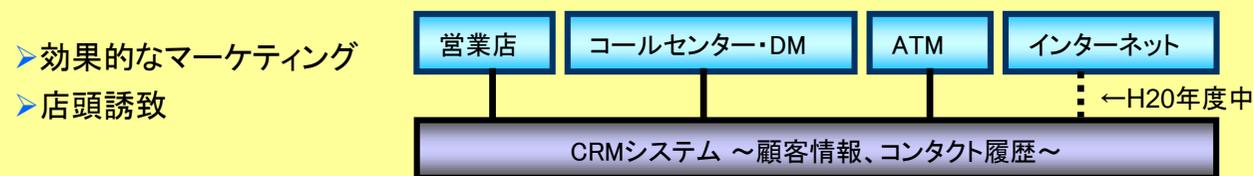
### プロダクツの強化による利便性向上

- インターネットバンキング (IB) の全面更改 (H20年度中)
  - 機能レベルアップ、シームレス化 ~ 金融商品販売、住宅ローン、カードローン
  - CRMシステムとの連動 (下記)
- ポイントサービスの見直し (H19年度中)
  - パートナー企業の拡充 (現状12社 → 20社程度)
- キャッシュカード機能の強化、利便性向上
  - 一体型クレジットカードの導入 (H19年6月)

### ローコストオペレーションの徹底

- バックヤード業務を島根カスタマーセンターへ集約 (H19年5月)
  - IB、TB (テレホンバンキング)、メールオーダー関連業務
- 店頭取引の削減
  - IB・TB取引シェアの拡大 (IB取引シェア: 30% [H18年度] → 50% [H24年度])

### 多様なチャネルで CRMシステムを活用



顧客基盤の拡大

効率運営

顧客接点の拡充

マスリテールビジネスの収益化

## 人材マネジメント改革 ～現場力の強化～

### ダイバーシティ の実現

- ▶外部人材の活用  
⇒18年度採用実績  
・新卒:850人、キャリア採用:270人  
⇒19年度には支店長職のキャリア  
募集を実施(りそな)
- ▶女性社員の積極登用の加速  
⇒女性管理職比率(15年度→18年度)  
・経営職 0.7% → 2%  
・管理職 8% → 15%
- ▶スタッフ社員からの社員登用  
⇒18年度実績:86人  
\*スタッフ社員:パートタイマー

### 現場が主役の 組織運営

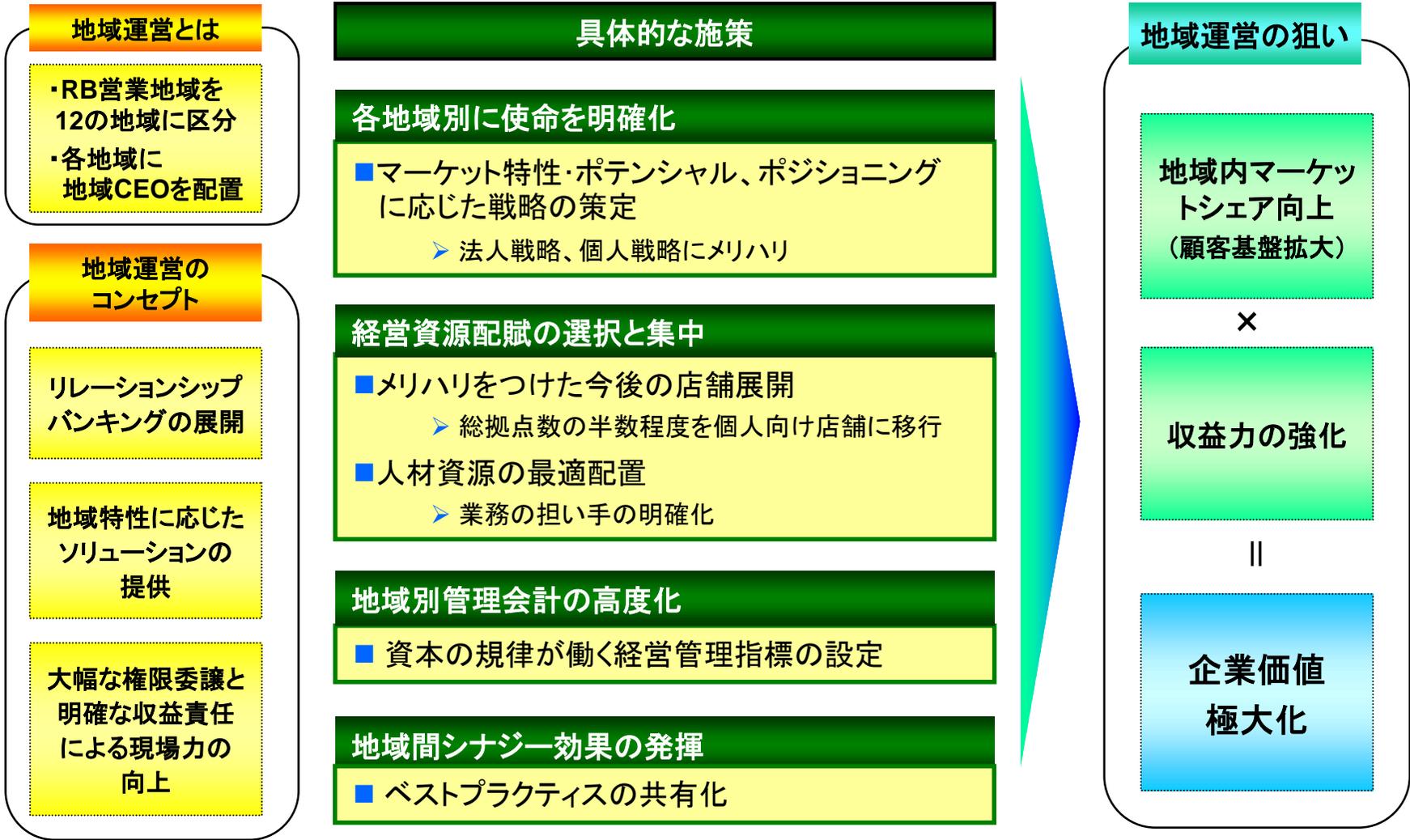
- ▶地域運営による現場への  
人事・組織運営の権限委譲  
により機動的な人材配置の  
実現
- ▶管理層のマネジメント力・コ  
ミュニケーション力向上  
⇒グループ合同によるマネジメント  
研修(管理職、経営職)やコーチ  
ング研修の拡充

### 自立(律)性の ある人材の育成

- ▶りそなビジネススクールによる  
金融専門人材の育成  
⇒18年度受講者:8,600人  
⇒FP、宅建、DCプランナー資格の  
取得支援を拡充  
(5大ビジネスにおけるグループ  
シナジーの追求)
- ▶FA制度、ポストチャレンジ制  
度の拡充  
⇒19年度には支店長職の  
ポストチャレンジを募集(りそな)

# 差別化戦略の徹底: 地域運営(りそな銀行)

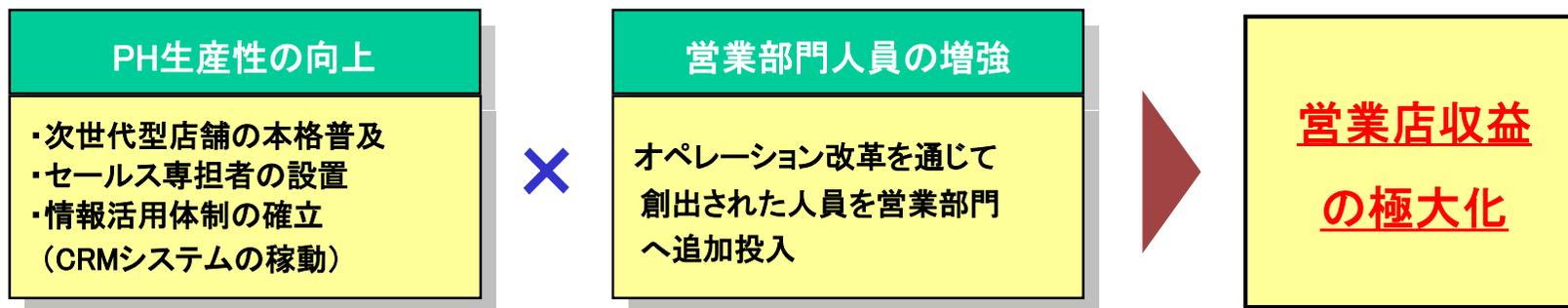
## 地域運営の進化、発展による企業価値の極大化



# 差別化戦略の徹底:オペレーション改革 (りそな銀行)

## オペレーション改革を通じた営業店収益の極大化

✓ 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



- 次世代型店舗177カ店移行済(19年3月末)。今年中を目処に目標200店完了予定。
- セールス専担者数(店頭資金運用アドバイザー)は332名(19年3月末)。20年3月末までに更に180名の増加を目指す。

## リテール業務に内在する高コスト性の打破と事務品質の向上



# 差別化戦略の徹底：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	地域毎に営業店後方事務を集約



<目指す数値>

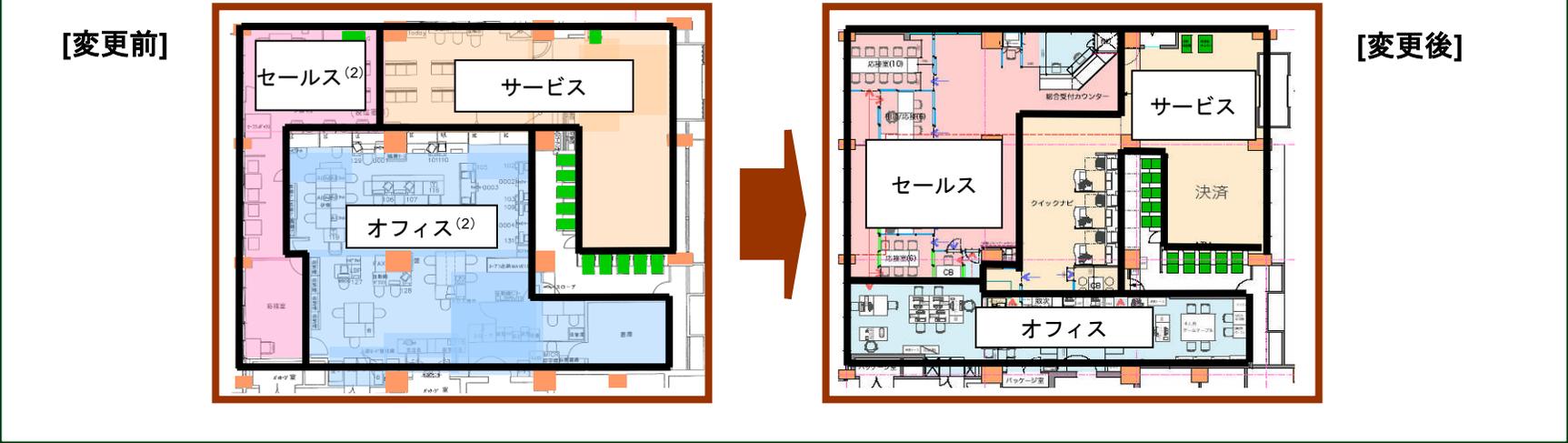
事務コスト  
1/2

}

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



(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)

# 次世代型店舗のフロアレイアウト



# 差別化戦略の徹底:アライアンスの拡充

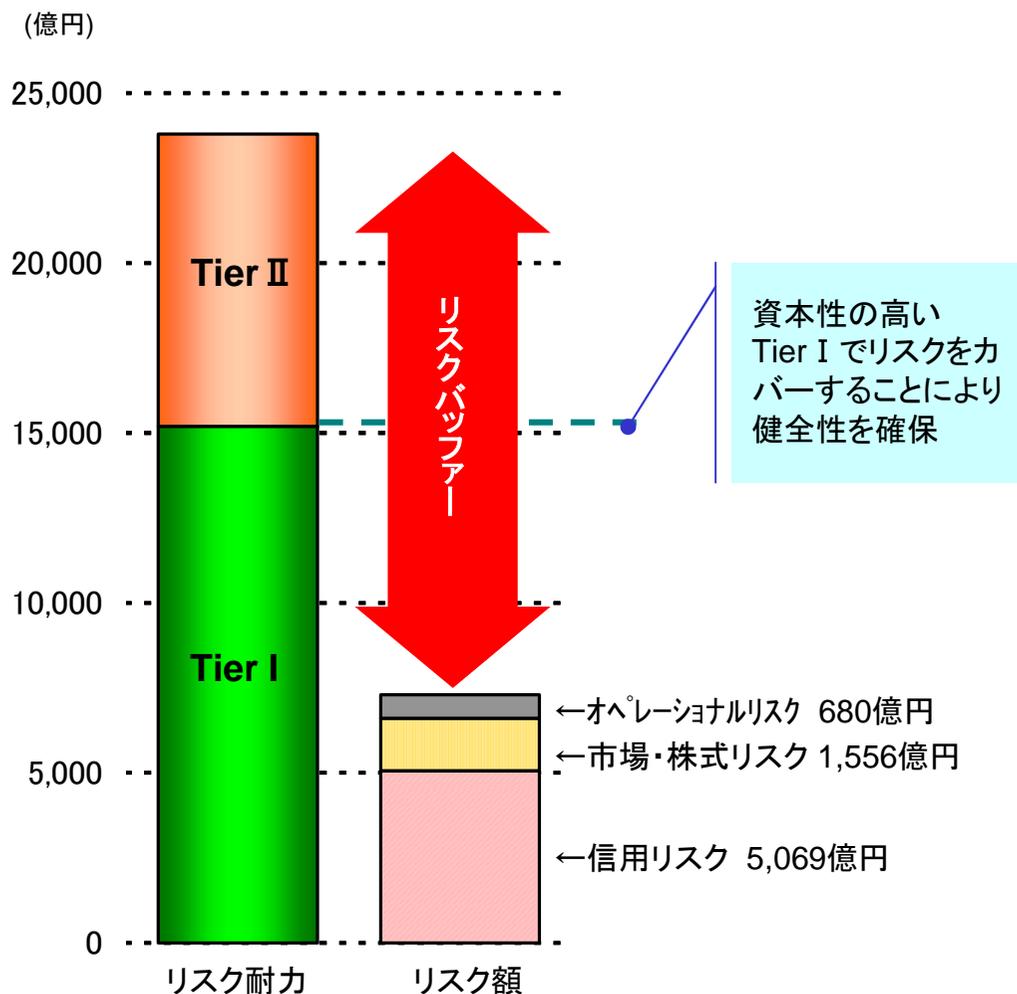
【H19/3期の主な拡充内容】

- ✓ 外貨両替サービスの提供に関し、世界大手の専門家トラベレックス社と提携
- ✓ 海外における金融機能提供に関し、韓国外換銀行、インドステイト銀行と提携



# 自己資本対比リスク額の状況(19年3月末現在)

- 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】

自己資本比率規制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

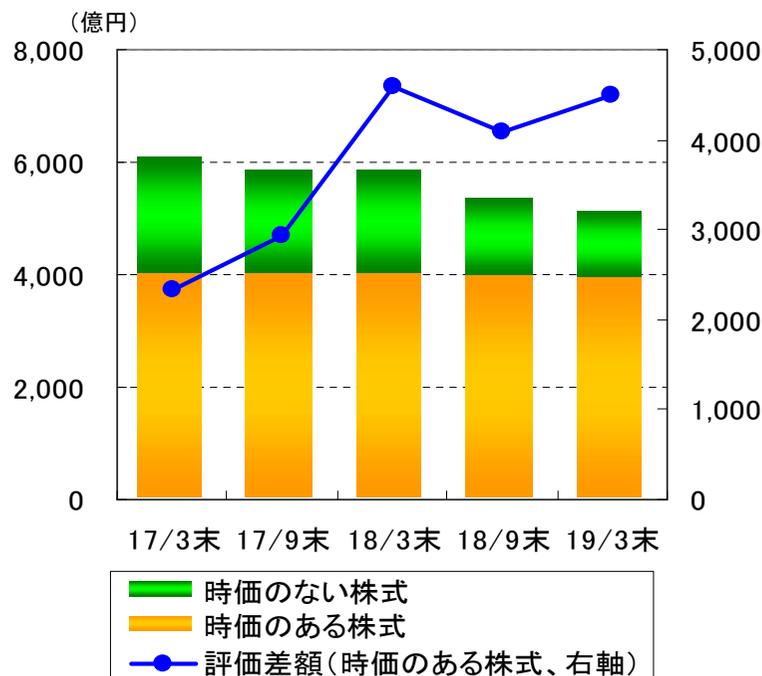
- 信頼区間: 99%
  - \* 99.9%水準は、ストレステストの一つとして補完的に活用
- 保有期間
  - 信用リスク: 1年
  - 市場・株式リスク: 資産内容に応じ1~6ヶ月
  - オペリスク: 1年間

注) Tier I・II の値は、社内管理上の調整後のもの。

# 保有有価証券の状況

- H19/3期の株式関係損益(合算ベース)は +691億円 (前年同期比 +151億円)
- 同債券関係損益(合算ベース)は、74億円 (前年同期比 +197億円)
- H19/3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、4,329億円の含み益
- サブプライム関連資産への直接投資残高はゼロ。Fund of Funds を通じた間接投資の残高は極めて限定的

## 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  
H19/3期(実績): 154億円 (合算ベース)

## 債券残高の推移

【保有有価証券 残高(単体ベース)】 (億円)

	りそな	埼玉りそな	近畿大阪	りそな信託	傘下銀行合算
国債	27,230	8,881	2,685	149	38,947
1年以内	17,441	5,837	449	149	23,877
1年超5年以内	1,892	707	1,927	-	4,527
5年超10年以内	2,194	826	259	-	3,280
10年超	5,702	1,510	48	-	7,261
その他※	25,342	7,546	3,994	-	36,884
合計	52,573	16,428	6,679	149	75,831

※「その他」には地方債、社債、株式、外国証券等を含む

【保有債券等含み損益(連結ベース)】 (億円)

	16/9末	17/3末	17/9末	18/3末	18/9末	19/3末
国債	46	107	▲177	▲640	▲329	▲329
その他※	70	168	442	470	▲144	165
合計	115	275	265	▲170	▲473	▲164

※その他には地方債、社債、外国証券等を含む

10年国債金利	1.440%	1.320%	1.475%	1.765%	1.665%	1.650%
---------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

【国内債券デュレーション(バンキング勘定)】 (年)

	16/9末	17/3末	17/9末	18/3末	18/9末	19/3末
グループ	2.0	2.1	2.3	2.4	2.1	1.9
りそな銀行	1.9	1.9	2.3	2.3	2.0	1.8

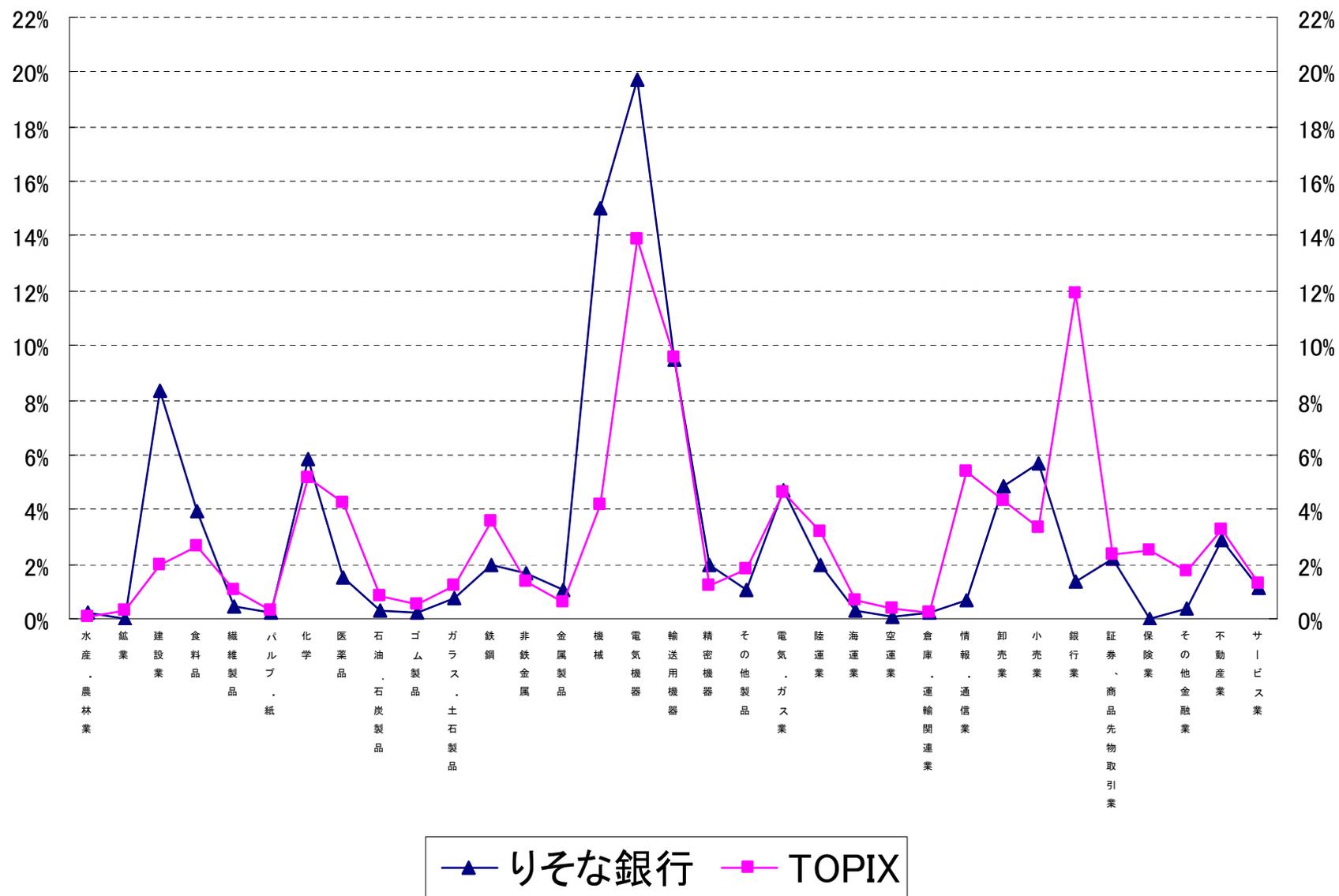
【金利感応度(BPV、国内債券)】 (億円)

	16/9末	17/3末	17/9末	18/3末	18/9末	19/3末
グループ	▲12.6	▲10.2	▲13.8	▲13.0	▲9.9	▲9.9
りそな銀行	▲8.2	▲6.5	▲8.9	▲7.7	▲6.1	▲5.9

【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)

	16/9末	17/3末	17/9末	18/3末	18/9末	19/3末
グループ	—	6,600	6,300	6,000	6,600	7,000

# 保有株式 業種別ポートフォリオ (19年3月末 リソナ銀行)



# 円貨預貸金マチュリティー・ラダーの状況(りそな銀行)

## 貸出金

【18年3月末】

	6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
固定	3.3%	4.0%	11.4%	5.2%	23.9%
プライム系ほか変動	42.4%	1.0%	0.0%	0.0%	43.4%
市場金利連動型	24.9%	2.6%	2.5%	2.6%	32.7%
計	<b>70.6%</b>	<b>7.6%</b>	13.9%	7.9%	100.0%

1年以内貸出金 78.2%

【19年3月末】

	6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
固定	4.5%	4.5%	10.1%	6.5%	25.6%
プライム系ほか変動	39.3%	0.8%	0.0%	0.0%	40.1%
市場金利連動型	26.7%	2.2%	2.9%	2.5%	34.3%
計	<b>70.5%</b>	<b>7.5%</b>	13.0%	9.0%	100.0%

1年以内貸出金 78.0%

(年度変化)

	6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
固定	1.1%	0.6%	-1.3%	1.3%	1.7%
プライム系ほか変動	-3.2%	-0.2%	0.0%	0.0%	-3.3%
市場金利連動型	1.9%	-0.5%	0.3%	-0.1%	1.6%
計	<b>-0.2%</b>	<b>-0.1%</b>	-0.9%	1.1%	0.0%

1年以内貸出金 -0.2%

## 預金

【18年3月末】

	6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
流動性預金	64.6%				<b>64.6%</b>
定期性預金	14.7%	7.9%	8.4%	4.4%	35.4%
計	79.4%	7.9%	8.4%	4.4%	100.0%

【19年3月末】

	6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
流動性預金	64.1%				<b>64.1%</b>
定期性預金	16.9%	8.4%	7.7%	2.8%	35.9%
計	81.1%	8.4%	7.7%	2.8%	100.0%

(年度変化)

	6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
流動性預金	-0.5%				<b>-0.5%</b>
定期性預金	2.2%	0.5%	-0.7%	-1.5%	0.5%
計	1.7%	0.5%	-0.7%	-1.5%	0.0%

※社内管理計数をベースの算出

## 残存期間別のスワップポジション(りそな銀行)

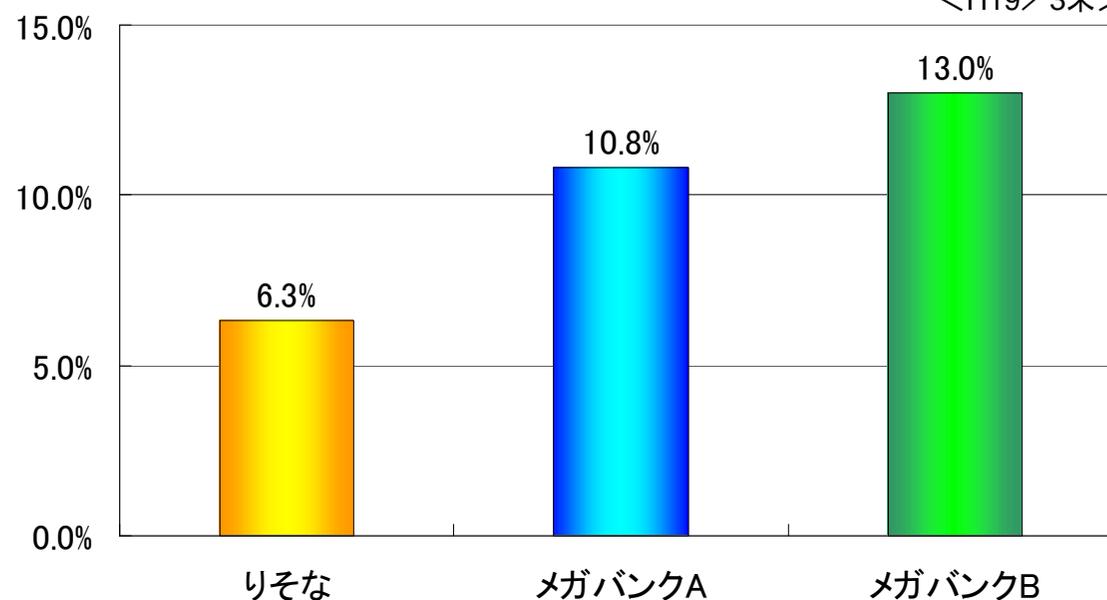
### ■ 金利スワップ(繰延ヘッジ会計適用分)の残存期間別想定元本

(億円)

	H19/3末			計
	1年以内	1~5年	5年超	
スワップ固定受・変動払	4,670	9,950	8,192	22,812
スワップ変動受・固定払	2,100	2,350	1,000	5,450
ネット受取固定	2,570	7,600	7,192	17,362

### ■ 金利スワップ(繰延ヘッジ会計適用分)ネット受取固定想定元本の対総資産比率

<H19/3末>

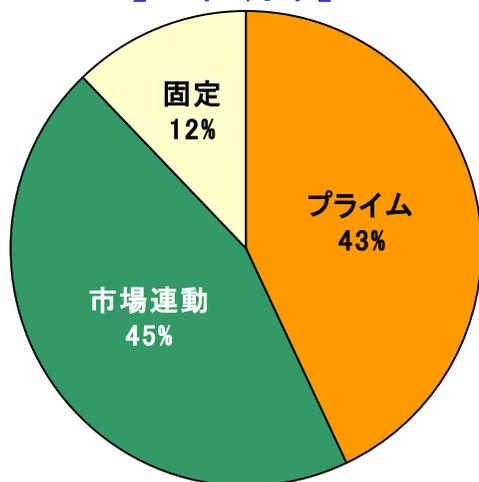


# 法人・個人別の貸出金構成(りそな銀行)

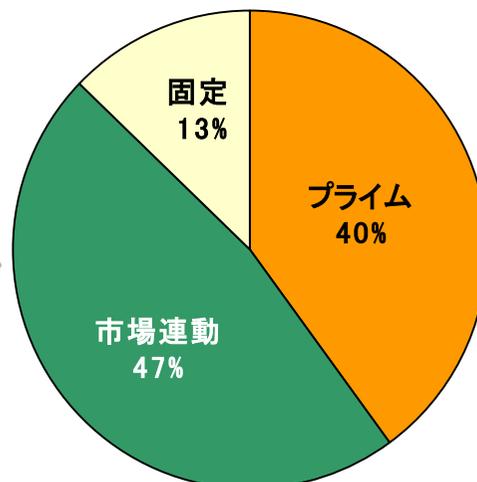
## 法人向け貸出金

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。

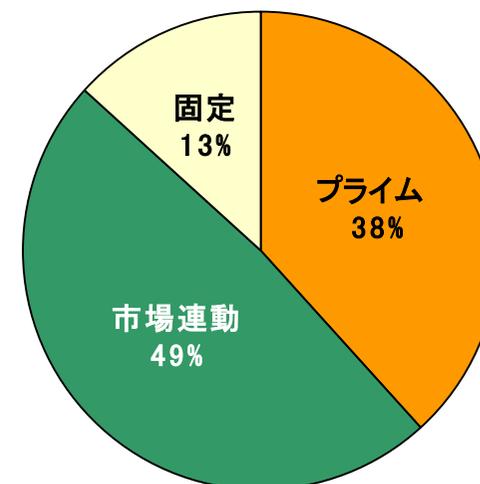
【18年3月末】



【18年9月末】

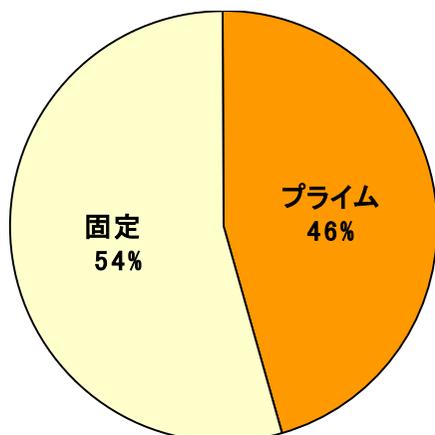


【19年3月末】

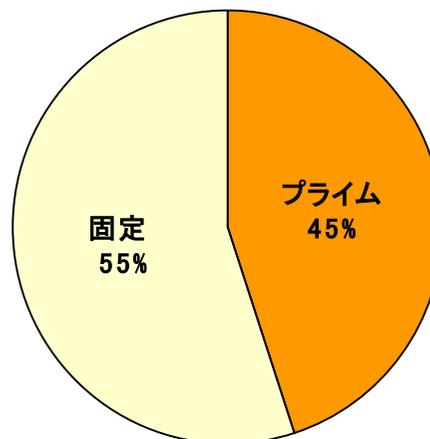


## 個人向け貸出金

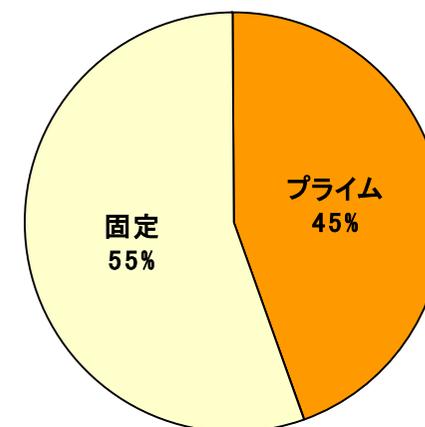
【18年3月末】



【18年9月末】



【19年3月末】



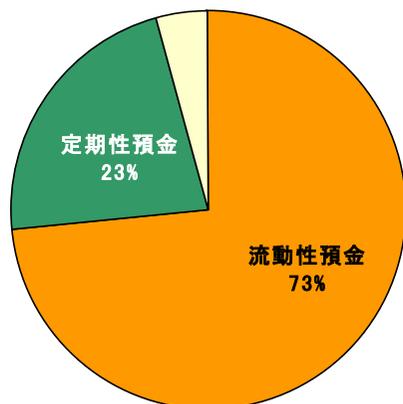
※構成比は 社内管理計数をベースの算出

# 法人・個人別の預金構成(りそな銀行)

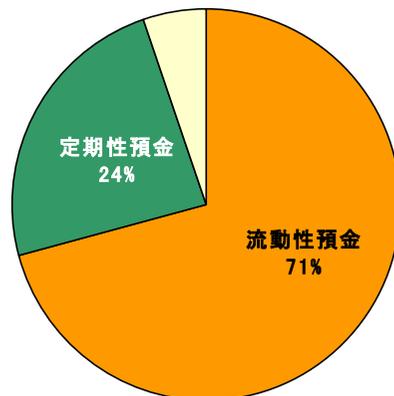
出所:平成18年度 決算説明資料

## 法人預金

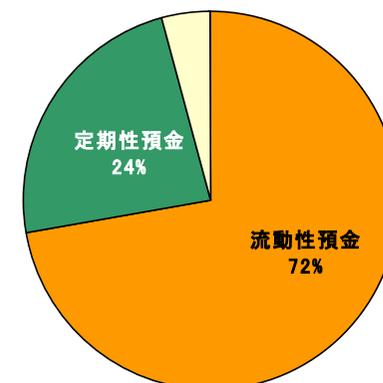
【18年3月末】



【18年9月末】

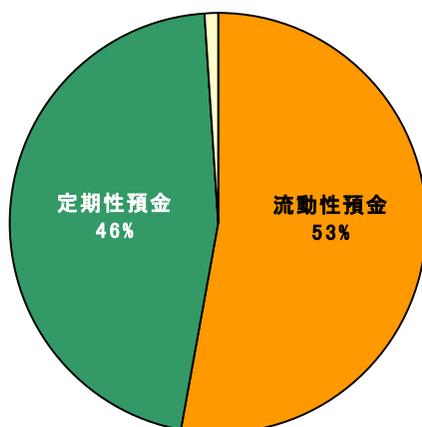


【19年3月末】

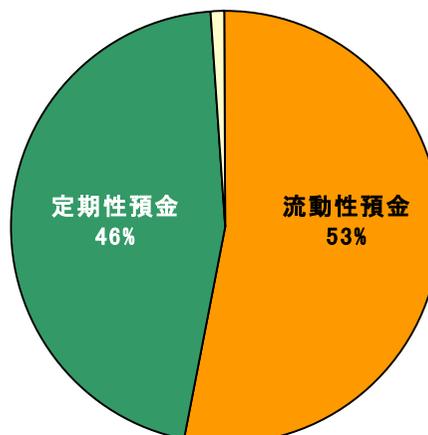


## 個人預金

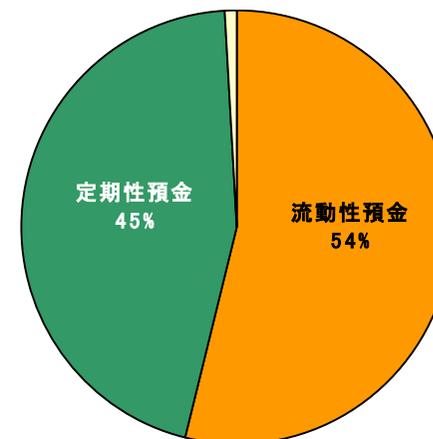
【18年3月末】



【18年9月末】



【19年3月末】



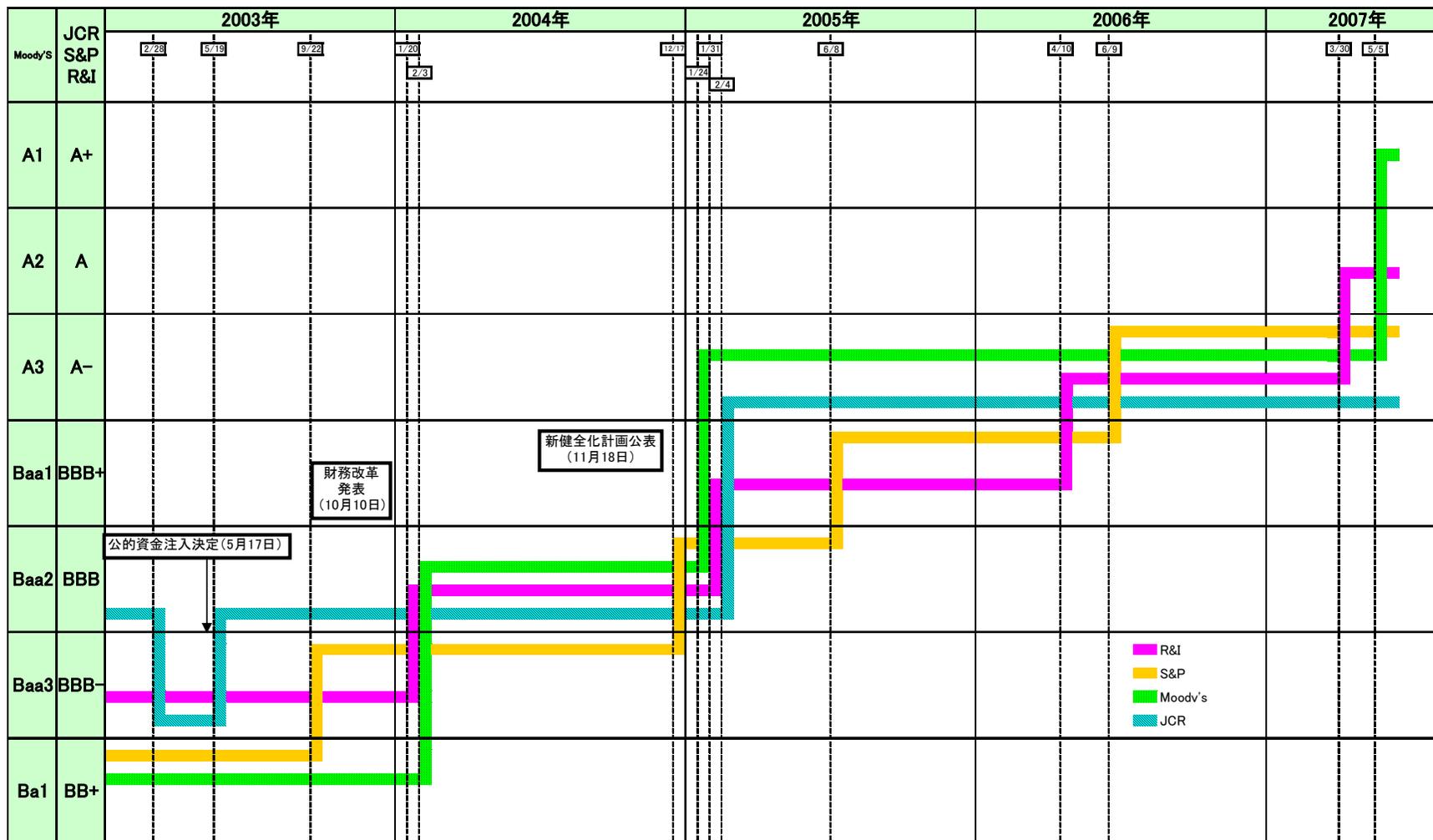
# 債務者区分間の遷移状況(平成18年度下期、りそな銀行)

与信額ベース(18年度下期の遷移状況)

		19年3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		
									0.1%	0.0%		
18年9月末	正常先	97.4%	1.9%	0.3%	0.2%	0.0%	0.1%	0.1%	0.1%	0.0%	-	2.5%
	要注意先	7.7%	80.1%	4.3%	3.0%	0.2%	0.4%	4.4%	4.4%	0.1%	7.7%	7.9%
	要管理先	2.2%	13.3%	68.7%	7.0%	0.6%	0.7%	7.5%	3.7%	3.8%	15.5%	8.4%
	破綻懸念先	2.1%	4.0%	0.5%	68.7%	9.2%	3.6%	12.0%	10.4%	1.6%	6.5%	12.8%
	実質破綻先	0.4%	0.1%	0.2%	0.5%	63.4%	13.4%	22.0%	2.1%	19.9%	1.2%	13.4%
	破綻先	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	0.1%	64.1%	35.4%	1.9%	33.5%	0.5%	-

- 18/9末において各債務者区分に属していた債務者が19/3末においてどの区分に属しているかを表示
- 18/9末時点の与信額をベースに算出  
18年下期中の追加与信、部分回収、償却(部分直接償却を含む)等は、反映せず
- 19/3末の「その他」は18年下期中の全額回収・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

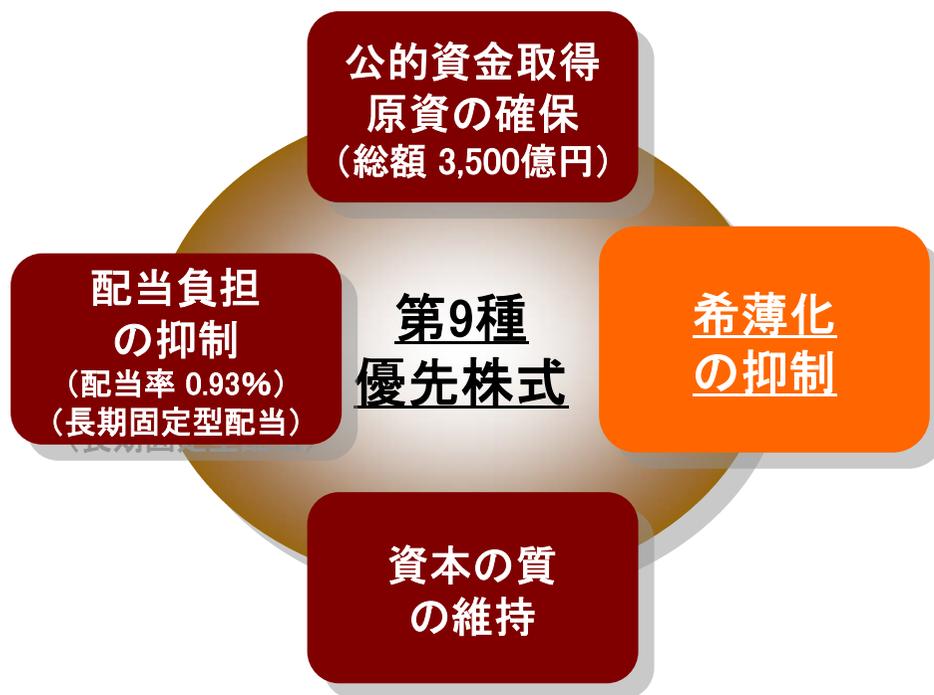
# 格付けの推移(りそな銀行、長期債務格付け)



# 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)

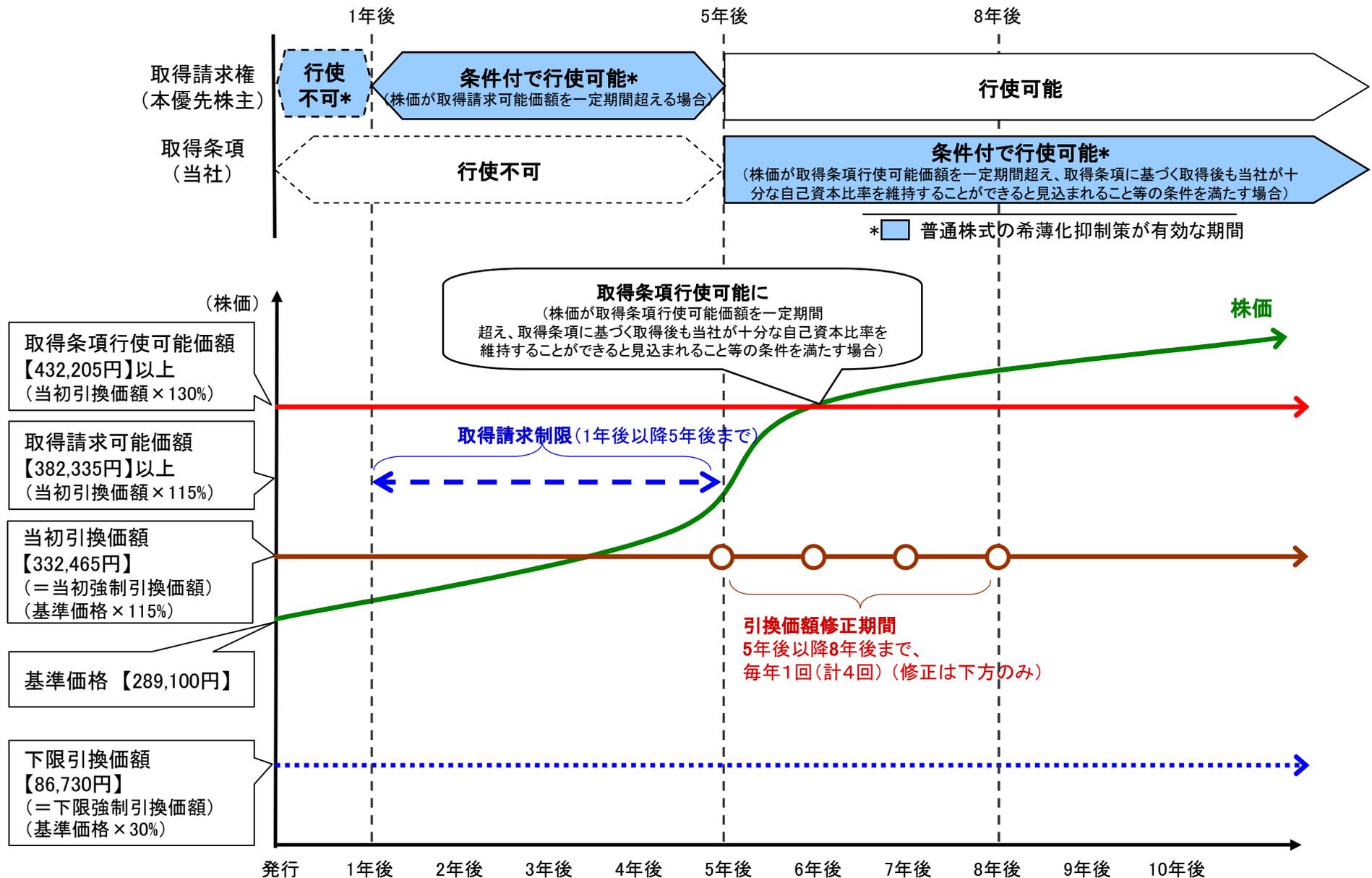
### 取得請求権行使の抑制

- 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することが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



## 第9種優先株式：公的資金優先株式との比較

	早期健全化法 優先株式	預金保険法 優先株式	第9種優先株式
優先配当率	■ 固定(1.06%~1.48%)	■ 変動(1年¥Libor+50bps)	■ 固定(0.93%)
当初引換プレミアム	■ なし	■ なし	■ 15%
取得請求権行使開始	■ 既に到来	■ H18/7 ~ H22/7	■ 1年後以降
引換価額の修正時期と方向	■ 1年毎に上下方修正	■ 1年毎に上下方修正	■ 発行から5・6・7・8年後に 下方のみ修正(4回のみ)
下限引換価額	■ 166,700~359,700円	■ 17,000~28,000円	■ 86,730円 (基準価格×30%)
取得請求制限	■ なし	■ なし	■ 当初引換価額を15%以上 上回る場合にのみ取得請 求可能
取得条項行使期間	■ なし	■ なし	■ 5年後以降、当初引換価額 ×130%を上回る等の条件 を満たす場合
一斉転換の有無と時期	■ あり (H21/4~H26/12)	■ なし	■ なし
株主総会議決権	■ なし (但し、配当停止時に発生)	■ あり	■ なし (配当停止時にも発生せず)

# 当社が発行している優先株式の明細(1)

(平成19年8月28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		272,202株	120,000株	9,576株	80,000株
発行価額		600,000円	500,000円	1,250,000円	1,250,000円
現在の発行価額の総額		1,633億円	600億円	120億円	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	6,360円	6,800円	14,380円	18,500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	(294,985円)	338,400円	359,700円	359,700円
	現在の引換比率	2.034	(1.478)	(3.475)	(3.475)
	引換比率の修正	修正日	6月30日	1月1日	7月1日
	引換価額の修正方向	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
一斉取得	一斉取得日	H21.4.1	H27.4.1	H21.12.1	H26.12.1
	引換比率	600,000円 / (時価 × 1.02)	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

# 当社が発行している優先株式の明細(2)

(平成19年8月28日現在)

第1種	第2種	第3種	第4種	第5種	第9種
公的資金	公的資金	公的資金	民間資金	民間資金	民間資金
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
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
2,750,000株	2,817,808株	2,750,000株	25,200株	40,000株	100,000株
200,000円	200,000円	200,000円	2,500,000円	2,500,000円	3,500,000円
5,500億円	5,636億円	5,500億円	630億円	1,000億円	3,500億円
5,500億円	5,636億円	5,500億円	630億円	1,000億円	3,500億円
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)
2,564円	2,564円	2,564円	99,250円	91,875円	26,769円
7,051百万円	7,225百万円	7,051百万円	2,501百万円	3,675百万円	2,677百万円
1年円Libor+0.5%	1年円Libor+0.5%	1年円Libor+0.5%	3.97%	3.675%	0.93%
1.282%	1.282%	1.282%	---	---	H20.6.5
H18.7.1	H20.7.1	H22.7.1	---	---	(取得請求制限あり)
---	---	---	(---)	(---)	332,465円
299,700円	---	---	---	---	(10,527)
(0.667)	(---)	(---)	---	---	6月5日
8月1日	11月1日	5月1日	---	---	H24・25・26・27年の4回のみ
上下	上下	上下	---	---	下方のみ
(7.143)	(10.000)	(11.765)	---	---	(40.355)
---	---	---	---	---	---
---	---	---	---	---	---
28,000円	20,000円	17,000円	---	---	86,730円
45取引日前	45取引日前	45取引日前	---	---	45取引日前
30取引日	30取引日	30取引日	---	---	30取引日(VWAP)
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	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)	(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)	(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)
---	---	---	---	---	---
---	---	---	---	---	---
---	---	---	---	---	---
---	---	---	---	---	---

# 健全化計画：計数計画一覧

《4行合算》

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
(単位:億円)	(実績)	(実績)	(計画)	(計画)	(計画)
業務粗利益	6,936	7,359	7,270	7,540	7,800
信託報酬	366	404	340	330	340
合同運用指定金銭信託分	62	67	30	20	10
信託勘定不良債権処理額(A)	0	3	0	0	0
資金運用収益	6,044	6,602	7,090	7,770	8,520
資金調達費用	766	1,155	1,610	2,080	2,670
役務取引等利益	910	1,070	980	1,030	1,100
特定取引利益	30	205	220	220	230
その他業務利益	350	232	250	270	280
国債等債券関係損(▲)益	▲122	74	10	10	10
業務純益(B)+(A)+(C)	3,452	3,820	3,470	3,660	3,920
(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前)					
業務純益(B)	3,487	3,772	3,470	3,660	3,920
一般貸倒引当金繰入額(C)	▲36	44	0	0	0
経費	3,485	3,543	3,800	3,880	3,880
人件費	1,172	1,207	1,260	1,300	1,320
物件費	2,102	2,127	2,320	2,370	2,350
不良債権処理損失額	576	721	610	600	560
株式等関係損(▲)益	539	691	80	80	80
株式等償却	15	76	0	0	0
経常利益	3,366	3,865	2,880	3,080	3,380
特別利益	692	343	0	0	0
特別損失	45	129	80	80	80
法人税、住民税及び事業税	95	183	100	110	650
法人税等調整額	11	▲2,250	650	630	330
税引後当期利益	3,907	6,146	2,050	2,260	2,320

(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

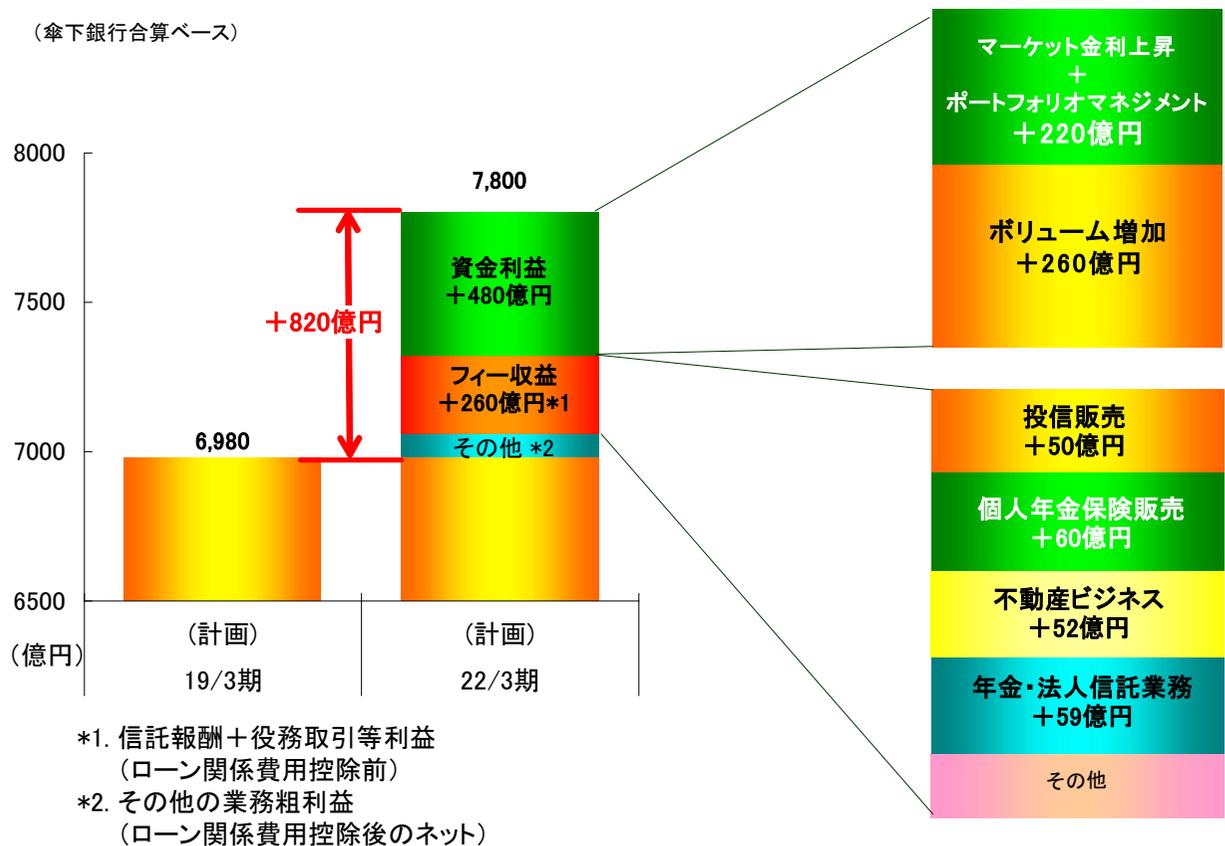
(注3) OHR以外の経営指標は、リそな信託銀行を除いて算出

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
(単位:億円)	(実績)	(実績)	(計画)	(計画)	(計画)
総資産 <sup>(注1)</sup>	416,539	406,494	403,000	398,700	406,200
貸出金	252,472	260,194	268,000	274,800	280,300
有価証券	75,985	73,418	72,000	65,500	69,500
特定取引資産	8,284	4,078	6,700	6,700	6,700
繰延税金資産(末残)	44	2,801	1,757	1,122	749
総負債 <sup>(注1)</sup>	406,579	393,945	389,200	386,400	393,700
預金・NCD	331,534	331,183	329,000	333,000	337,900
特定取引負債	150	407	-	-	-
繰延税金負債(末残)	320	182	224	218	179
再評価に係る繰延税金負債(末残)	462	442	443	443	443
純資産 <sup>(注1)</sup>	16,920	19,476	14,502	14,812	14,872
資本金	3,988	3,988	3,988	4,038	4,038
資本準備金	4,338	4,338	4,338	4,388	4,388
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 <sup>(注2)</sup>	4,333	6,604	2,507	2,717	2,777
土地再評価差額金	633	614	615	615	615
その他有価証券評価差額金	2,538	3,000	1,964	1,964	1,964
(経営指標) <sup>(注3)</sup>					
資金運用利回	1.66	1.78	1.95	2.15	2.30
貸出金利回	1.93	1.94	2.16	2.30	2.47
有価証券利回	1.05	1.28	1.36	1.67	1.74
資金調達原価	1.07	1.23	1.43	1.59	1.71
預金利回(含むNCD)	0.08	0.17	0.30	0.43	0.56
総資金利鞘	0.58	0.55	0.52	0.56	0.59
OHR	50.24	48.12	52.26	51.45	49.74

# 健全化計画：トップライン収益成長の源泉

## ROAマネジメント強化によるトップライン収益の拡大

- ✓ 新計画期間におけるトップライン収益増加額は+820億円(H19/3期とH22/3期の対比)
- ✓ ドライバーとなるのは、**(1)資金利益 +480億円、(2)フィー収益+260億円**



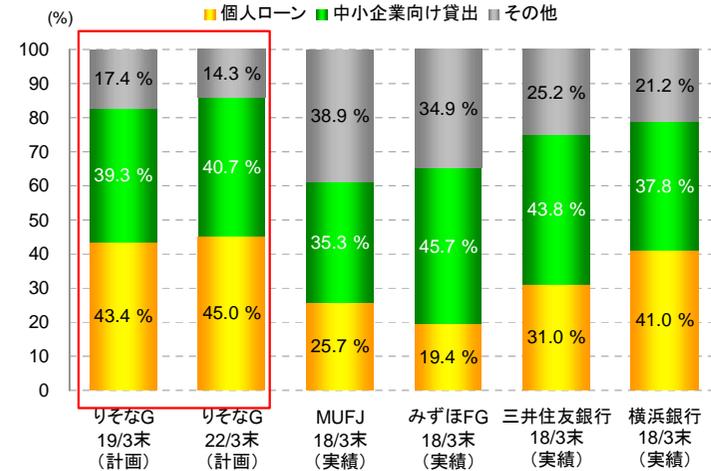
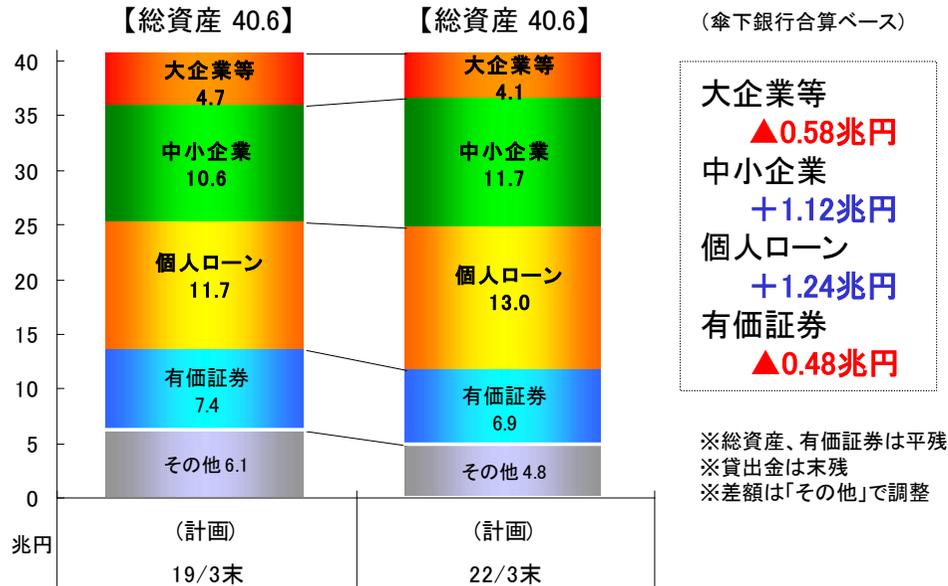
実勢業務純益ROA ※1
0.86% (19/3期)
➡
1.01% (22/3期)

※1. 実勢業務純益: 株式売却損益(純投資分)を含む

# 健全化計画：アクティブ・ポートフォリオ・マネジメント

## アクティブ・ポートフォリオ・マネジメントによりROA水準を引上げ

- ✓ 高いROAを実現する貸出金ポートフォリオマネジメント
- ✓ 強みを持つ住宅ローン、中小貸出を更に増強

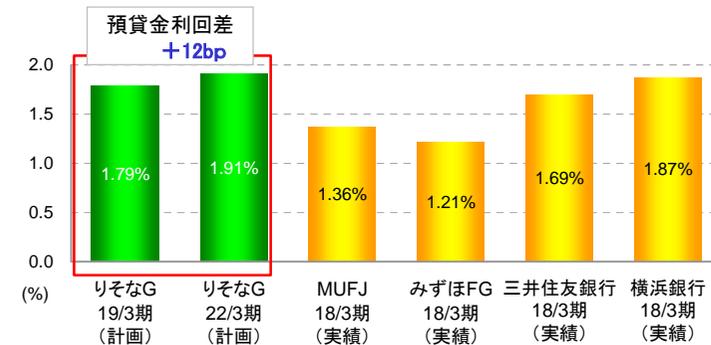


※ 傘下銀行単体合算  
 ※ 除く海外、特別国際金融取引勘定分

- ✓ 政策金利および預金・貸出金利回りの前提

	H19/3期	H22/3期	増減
無担O/N	0.183%	1.000%	0.817%
貸出金利回	1.95%	2.47%	0.52%
預金等利回	0.16%	0.56%	0.40%
預貸金利回差	1.79%	1.91%	0.12%

- ✓ 優位性のある預貸金利回差を更に拡大

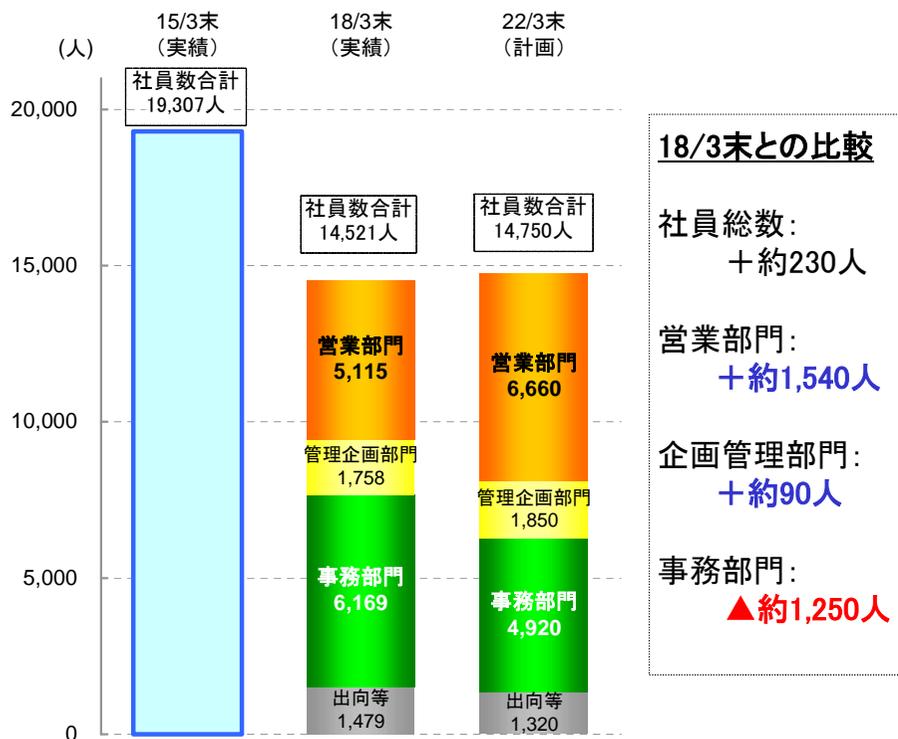


※ 傘下銀行単体合算  
 ※ 貸出金利回－預金債券利回

# 人員計画：人員増を伴わない営業戦力強化を実現

オペレーション改革により創出した人材を営業部門に再配置

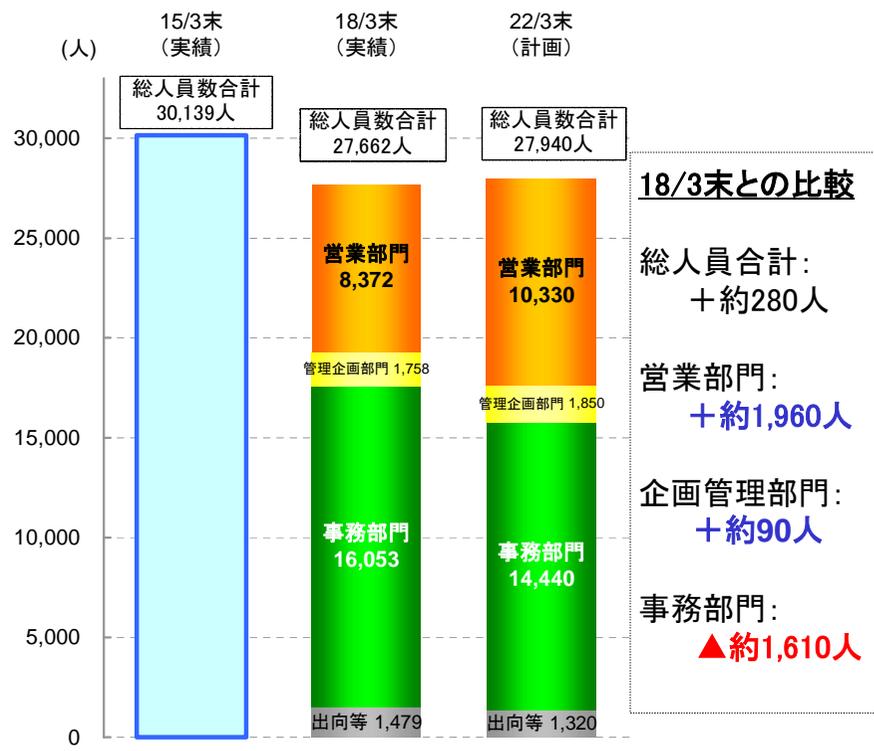
人員計画：社員



約40% ⇒ 約50%

営業戦力比率

人員計画：総人員



約62% ⇒ 約66%

事務部門のパート・派遣比率

※ 営業戦力比率 = 営業部門 / (営業部門 + 管理企画部門 + 事務部門)

※ 事務部門のパート・派遣比率 = (事務部門総人員 - 事務部門社員) / 事務部門総人員

## 「ユーロマネー」誌よりベストバンク賞受賞

---

- このたび、リそなホールディングスは金融専門月刊誌である英国「ユーロマネー(2007年7月号)」より日本におけるベストバンク賞に選ばれました。
- 受賞理由として、リそなグループの好調な業績とメリルリンチによる優先株の引受など外国人投資家を惹きつける魅力を挙げております。



---

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、並びにリ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。