新しい金融サービス業の
ビジネスモデル構築をめざして

りそなホールディングス

2014年9月

CONTENTS

りそなの概要

2015年3月期第1四半期決算の概況と主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

公的資金完済プランの進捗状況と今後の資本政策

ご参考資料

1. 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：りそなホールディングス、RB： りそな銀行、SR： 埼玉りそな銀行、KO： 近畿大阪銀行
2. 利益にマイナスの場合には「△」を付して表示しています。

目 次

りそなの概要

P4 りそなグループの概要
P5 りそなの主要事業基盤の人口、経済規模
P6 貸出ポートフォリオ、利ざや、経費率
P7 健全なバランスシート
P8 安定した黒字体質を実現

2015年3月期第1四半期決算の概況及び主要ビジネスの状況

P10 2015年3月期 第1四半期業績の概要
P11 2015年3月期 第1四半期 損益概況
P12 業務粗利益の前年同期比増減要因
P13 事業部門別の損益概要 (1)
P14 事業部門別の損益概要 (2)
P15 預金・貸出金の状況
P16 住宅ローンの状況
P17 金融商品販売ビジネスの状況
P18 与信費用、不良債権及び保有有価証券の状況
P19 自己資本の状況

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

P21 事業性貸出の増強(1) 事業環境
P22 事業性貸出の増強(2) 推進施策
P23 個人向け貸出の増強(1) 居住性住宅ローン
P24 個人向け貸出の増強(2) 消費性ローン
P25 クロスセールス・カルチャーの浸透
P26 クロスセールスの推進(1) プレミア層向け
P27 クロスセールスの推進(2) ポテンシャル層向け
P28 競争力強化を支えるローコストオペレーション

公的資金完済プランの進捗状況と今後の資本政策

P30 公的資金返済は「完済」に向けたファイナルステージへ
P31 「公的資金完済プラン」の進捗状況
P32 2014年7月 預保法優先株買入消却に伴う影響

ご参考資料

P34 りそなグループの経営方針
P35 2014年3月期 決算ハイライト
P36 2014年3月期 HD連結当期純利益の前期比増減要因
P37 2014年3月期 損益状況等
P38 2014年3月期 業務粗利益の前期比増減要因
P39 2014年3月期 預金・貸出金の状況
P40 2014年3月期 住宅ローンの状況
P41 2014年3月期 フィービジネスの状況
P42 2014年3月期 与信費用・不良債権の状況
P43 2014年3月期 有価証券の状況
P44,45 2014年3月期 自己資本比率(国内基準、国際統一基準)
P46 2015年3月期 業績予想
P47 2015年3月期 業績予想の前期比増減要因
P48 2014年3月期 事業部門別管理会計の状況
P49 2014年3月期 連結子会社等の状況
P50 クロスセールス指標
P51 サービス改革におけるフロントランナーとしての確固たる優位性
P52 収益力強化とコスト削減を同時実現するオペレーション改革
P53 貸出ボリュームの拡大
P54 クロスセールス戦略：住宅ローン起点のクロスセールス
P55 住宅ローンビジネスの採算性維持・向上に向けた取り組み
P56 金利上昇時の資金利益へのインパクト
P57 プレミア層向け貸出の推進事例
P58 個人向け金融商品販売
P59 中小企業のアジア進出支援体制の整備
P60 効率的なコスト構造：人件費及び物件費の削減
P61 ALM管理の高度化
P62 有価証券の状況
P63 保有株式 業種別ポートフォリオ
P64 円貨預貸金マチュリティ・ラダーの状況
P65 残存期間別のスワップポジション
P66,67 法人・個人別の貸出金構成、預金構成
P68,69 債務者区分間の遷移状況
P70 コーポレートガバナンス
P71 当社が発行している優先株式の明細
P72 りそなHD連結純資産構成の変化
P73 分配可能額及び配当について
P74 新国内自己資本規制の概要
P75 格付の推移
P76 主要指標の長期推移
P77 健全化計画：計数計画一覧

マクロ経済概況(ご参考)

りそなの概要

2015年3月期第1四半期決算の概況及び主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

公的資金完済プランの進捗状況と今後の資本政策

ご参考資料

りそなグループの概要

- 2大都市圏、リテールバンキング業務に経営資源を集中
- 個人 約1,300万口座、法人 約9万先の顧客基盤をもち、本邦最大の信託併営リテールバンキングを展開

コーポレートストラクチャー

りそなホールディングス

（2014年3月末現在）

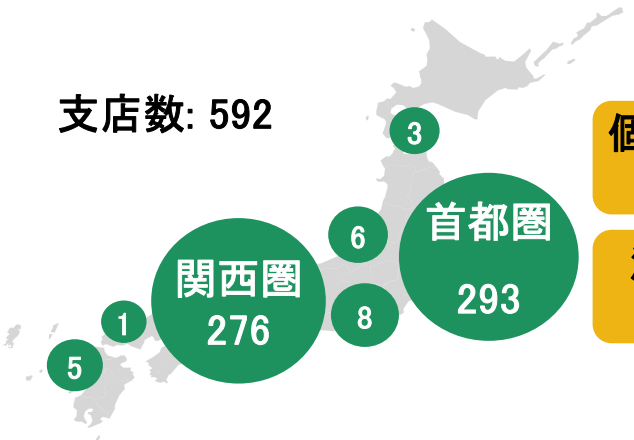
連結総資産44.7兆円（4,345億USドル*1）
信託財産　23.9兆円（2,323億USドル*1）

埼玉りそな銀行	りそな銀行	近畿大阪銀行
総資産12.2兆円	総資産28.6兆円 信託財産23.9兆円	総資産3.6兆円

本邦最大の信託併営リテールバンキング

国内ネットワーク

（2014年3月末現在）

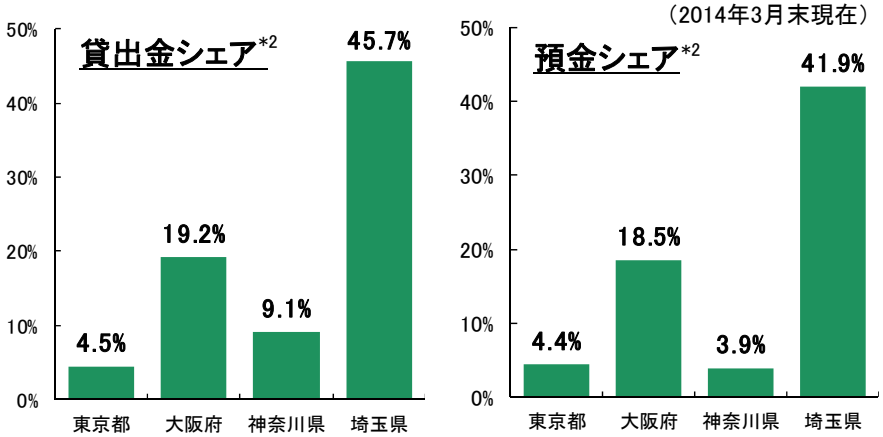


個人稼動口座
約1,300万

法人貸出先
約9万

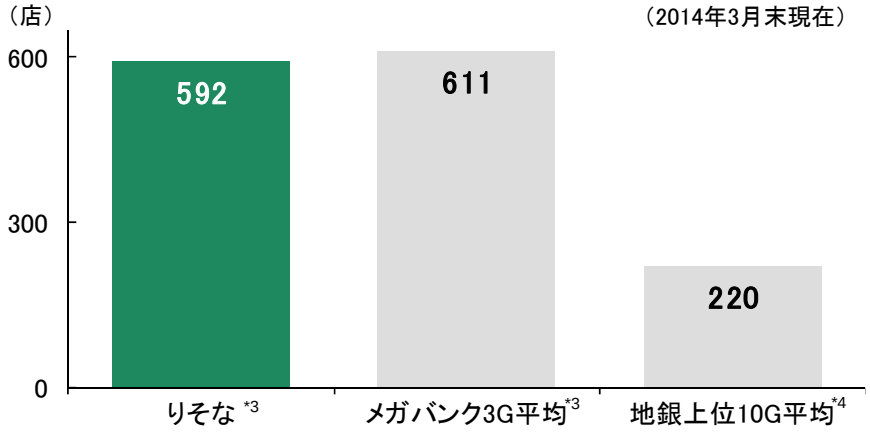
マーケットシェア

（2014年3月末現在）



有人店舗数

（2014年3月末現在）

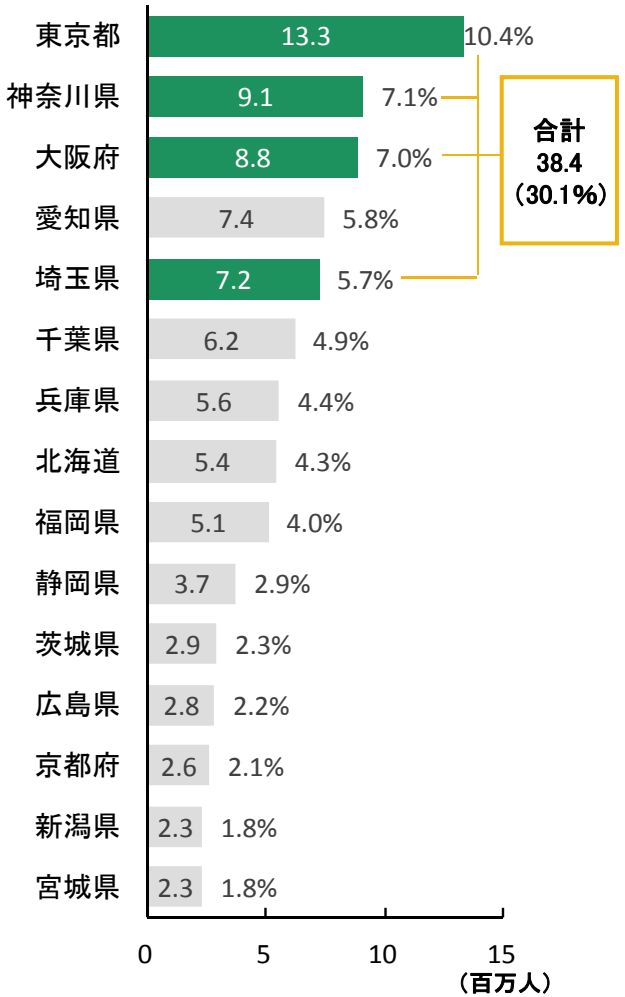


*1. . 1USドル=102.91円　　*2. グループ銀行合算、日本銀行都道府県別預金・貸出金（国内銀行）に占める割合
*3. 各行2014年3月期決算資料、りそなグループ：グループ銀行合算、メガバンク：三菱東京UFJ＋三菱UFJ信託、みずほ＋みずほ信託、三井住友（出張所等：2013年9月末現在）
*4. 連結総資産上位10地銀グループ（ふくおかFG、横浜、千葉、ほくほくFG、静岡、山口FG、常陽、七十七、西日本シティ、京都
各社2014年3月期決算資料）

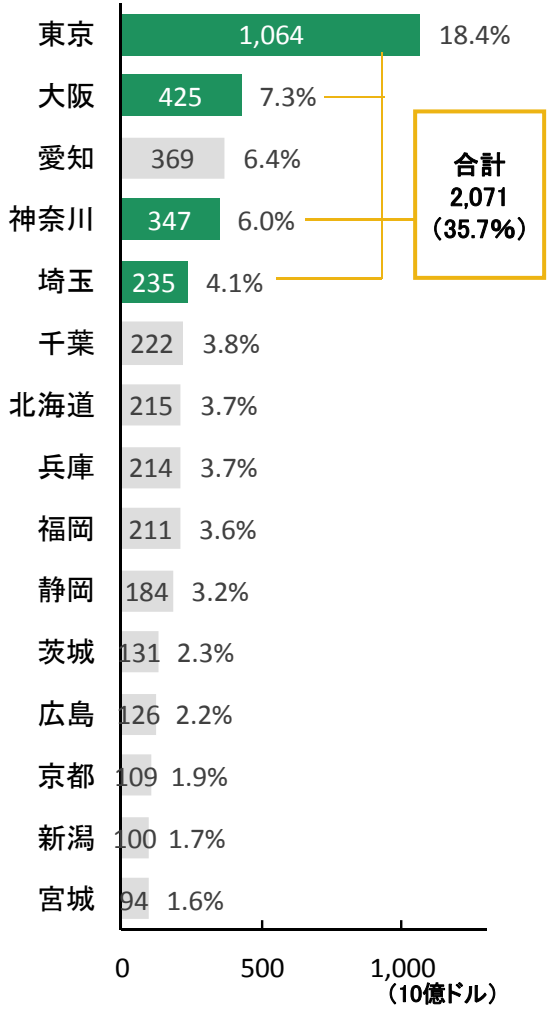
りそなの主要事業基盤の人口、経済規模

- りそなが主な事業基盤を有する都府県の人口・GDPは、日本全体の3割以上をカバー
- 事業基盤とする都府県のGDPは、一国の規模に匹敵

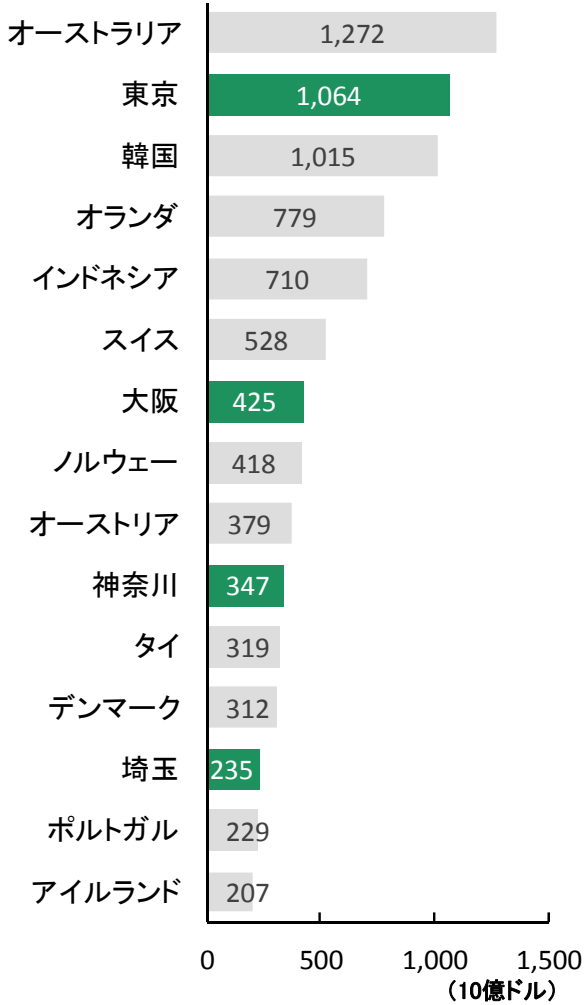
県別人口 *1



県別GDP *2



GDP国際比較 *2

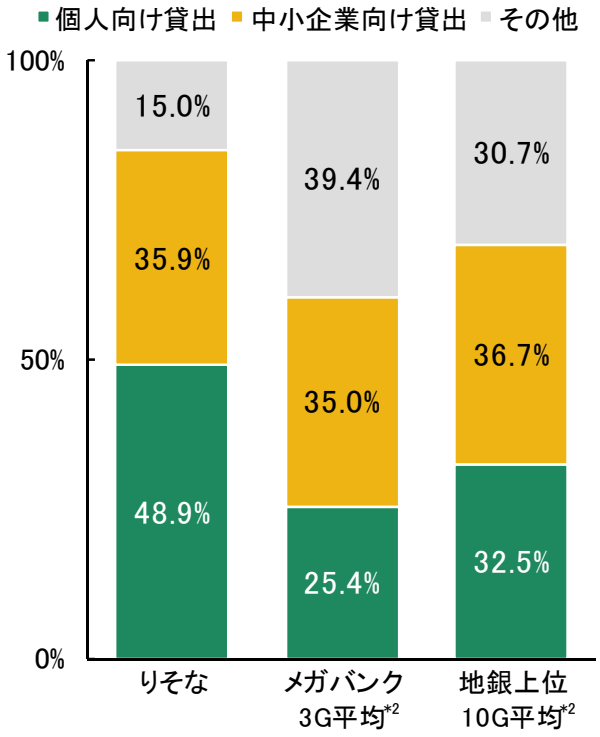


*1. 出所：総務省人口推計（2013年10月1日現在）
*2. 出所：内閣府H22年度県民経済計算「ドル表示の県内総生産の国際比較」

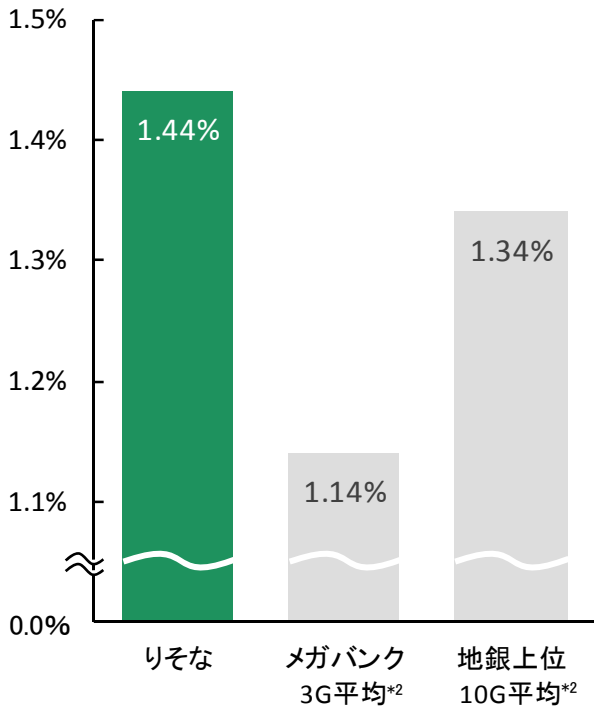
貸出ポートフォリオ、利ざや、経費率

- 貸出金の内訳は個人及び中小企業向けが全体の8割以上。利ざやは相対的に優位な水準
- オペレーション改革を通じた経営の効率化が進展し、リテールバンクに内在する高コスト性を克服

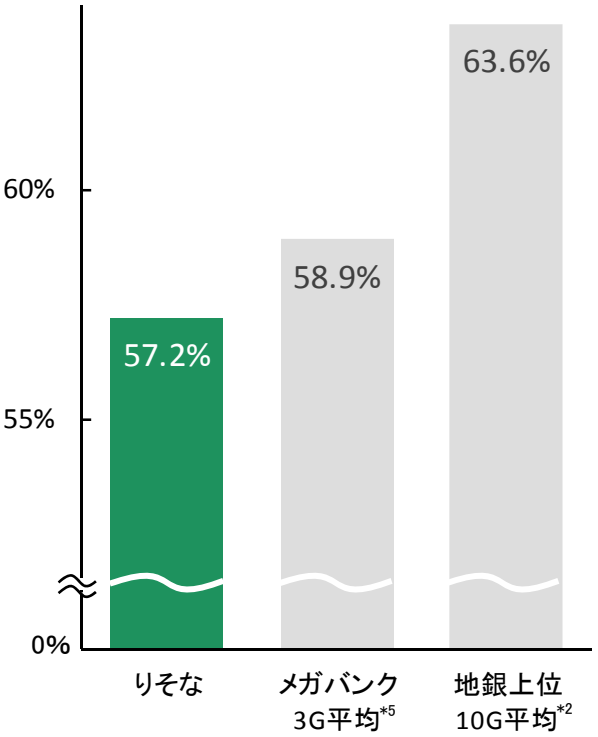
貸出金ポートフォリオの比較 *1



預貸金利回差の比較 *3



連結経費率の比較 *4



*1. グループ銀行合算、2014年3月末
*2. メガバンク：三菱東京UFJ＋三菱UFJ信託、みずほ＋みずほ信託（預貸金利回差はみずほのみ）、三井住友
地銀上位10G：連結総資産上位10地銀グループ（ふくおかFG、横浜、千葉、ほくほくFG、静岡、山口FG、常陽、七十七、西日本シティ、京都）
*3. グループ銀行合算、2014年3月期　*4. 連結経費率＝経費 / 業務粗利益、2014年3月期　*5. MUFG、SMFG、みずほFG

健全なバランスシート

■ 安定した預金によりファイナンスされた健全な資産ポートフォリオ

りそなホールディングス　連結バランスシート（2014年3月末）

総資産　44.7兆円

健全な貸出金ポートフォリオ

■ 住宅ローンが約半分を占めており法人貸出も中堅・中小企業に分散

住宅ローン / 貸出金*1:	47.8%
ネット不良債権比率*2:	0.26%

保守的に管理された有価証券ポートフォリオ

■ 債券は長期金利上昇に備え保守的な運用を継続

■ 保有株式に係るダウンサイドリスクも限定的

国債デュレーション*3:	3.1年
保有株式*4 / 総資産:	約0.7%
損益分岐日経平均株価:	6,500円程度

安定した調達構造

■ 低コスト調達と金融商品販売の成長を支える潤沢なリテール預金基盤

個人稼動顧客:	約1,300万
国内預金の平均調達コスト:	0.04%
預貸率:	約71%

自己資本は十分な水準

■ 国内基準の所要資本水準やリスクの低さを踏まえると、十分な水準

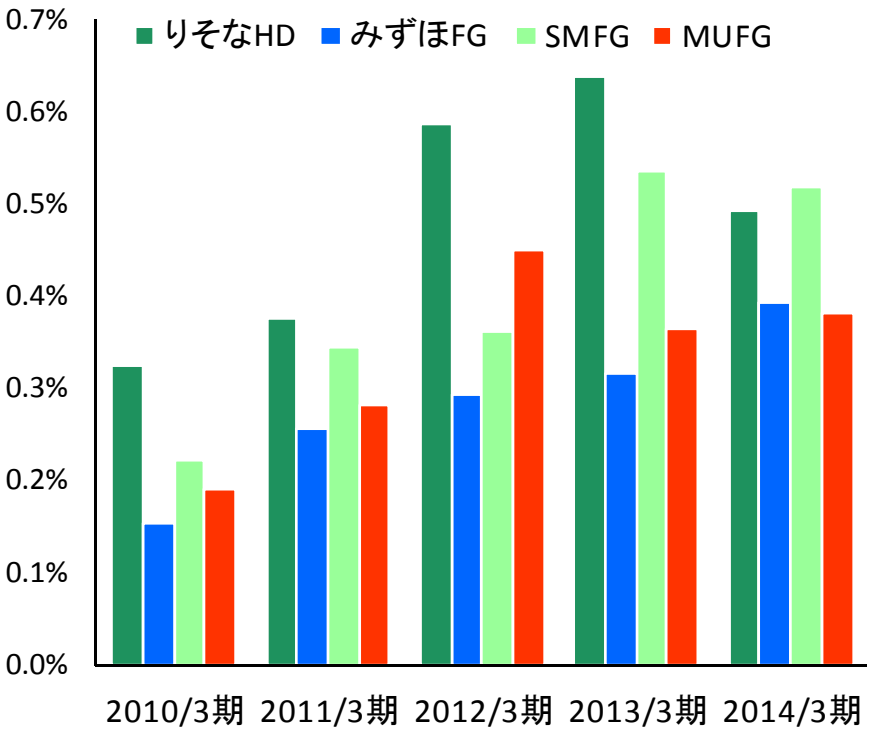
自己資本比率（国内基準）*5:	14.33%
普通株式等Tier1比率（国際統一基準）*5:	7.73%

*1. 銀行合算（信託勘定を含む）
*2. 銀行合算 担保/保証・引当金　控除後不良債権比率
*3.「その他有価証券」分
*4. 取得原価
*5. 規制資本比率、国際統一基準は参考値

安定した黒字体質を実現

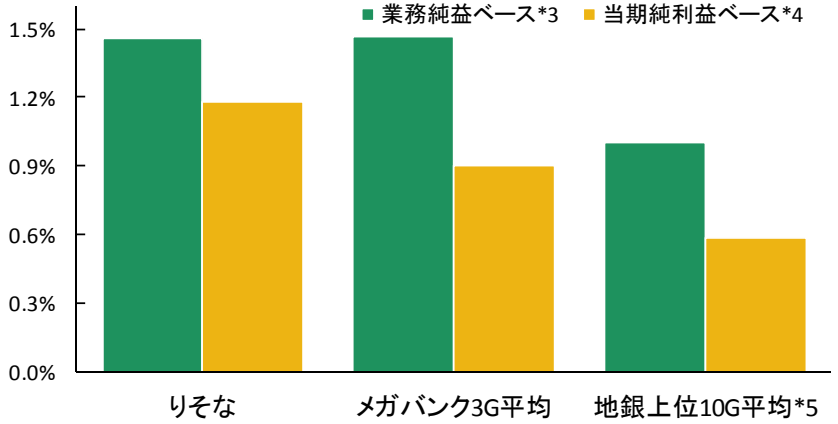
- 健全なバランスシートに支えられ、過去数年間に亘り安定的な収益を確保
- 過去5年間の平均RORA及びROAは、メガバンク3Gの平均値及び地銀上位10Gの平均値双方を上回る

連結ROA（当期純利益／総資産）の推移*1

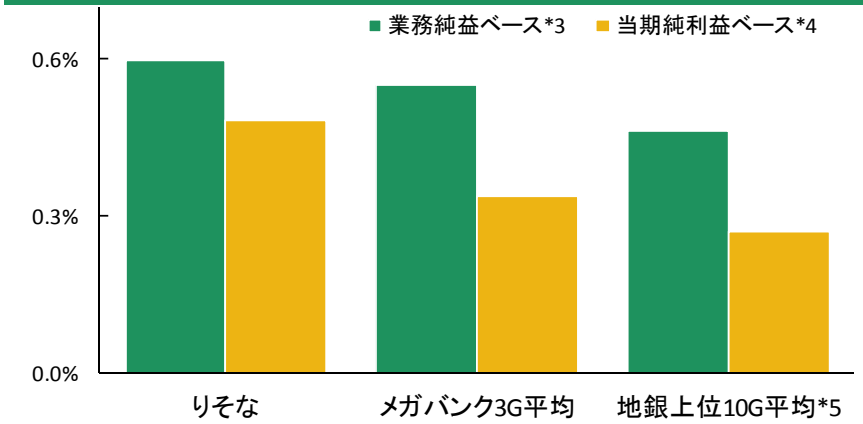


りそなHD 当期純利益	1,322億円	1,600億円	2,536億円	2,751億円	2,206億円

RORA（過去5年平均）*2



ROA（過去5年平均）*6



*1. 出所：会社公表資料
*2. 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先進的内部格付手法に基づきリスクアセットを算出、
りそなHDは2014/3期より先進的内部格付手法に基づきリスクアセットを算出、連結
*3. 与信費用・株式関係損益考慮後業務純益を分子に使用
*4. 当期純利益を分子に使用
*5. 連結総資産上位10行地銀グループ（ふくおかFG、横浜、千葉、ほくほくFG、静岡、山口FG、常陽、七十七、西日本シティ、京都）
*6. 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

りそなの概要

2015年3月期第1四半期決算の概況及び主要ビジネスの状況

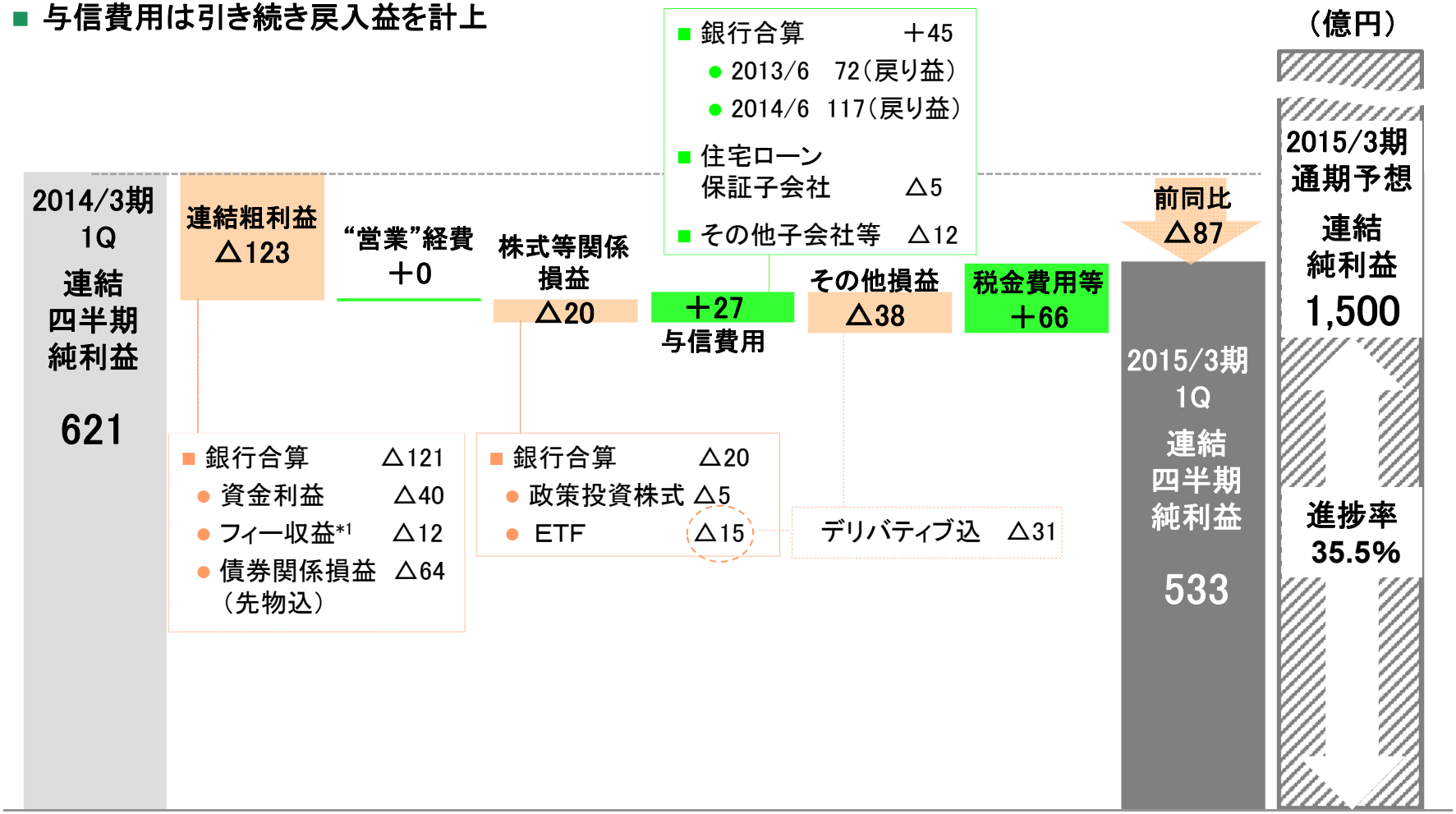
持続的成長に向けた経営課題への取り組み

公的資金完済プランの進捗状況と今後の資本政策

ご参考資料

2015年3月期 第1四半期業績の概要（HD連結）

- 連結四半期純利益は533億円（前同比△87億円、△14.1%）、通期業績予想に対する進捗率は35.5%
- 連結粗利益は資金利益及び債券関係損益の減益を主因に、前同比△123億円（△7.7%）の減益
- 株式等関係損益は、前同比△20億円（△29.7%）の減益
- 与信費用は引き続き戻入益を計上



*1. 役務取引等利益＋信託報酬

2015年3月期 第1四半期 損益概況

（億円）

銀行合算	2014/3期 1Q	2015/3期 1Q	前年同期比増減率（%）	予想比進捗率（%）*3	コメント
① 業務粗利益	1,453	1,331	△8.3%	23.9%	① 前同比△121億円 通期業績予想に対する進捗率は23.9%
② 資金利益	1,041	1,001	△3.8%	–	② 前同比△40 億円(うち、国内預貸金利益△42) 計画比では△18億円
③ フィー収益*1	310	298	△3.9%	–	③ 前同比△12億円、ほぼ計画線の進捗
④ 債券関係損益（先物込）	86	22	△74.1%	–	④ 前同比△64億円、ほぼ計画線の進捗
⑤ その他業務粗利益	13	9	△34.0%	–	
⑥ 経費	△830	△819	+1.2%	24.4%	⑥ ローコストオペレーションが税制要因等を吸収
⑦ 実勢業務純益*2	622	511	△17.8%	23.0%	
⑧ 株式等関係損益	68	47	△30.4%	47.7%	⑧ ETFによる着実な積上げ
⑨ 与信費用総額	72	117	–	–	⑨ 新規発生の減少及びランクアップの増加
⑩ 税引前四半期純利益	764	645	△15.5%	31.7%	
⑪ 四半期純利益	558	476	△14.6%	35.2%	

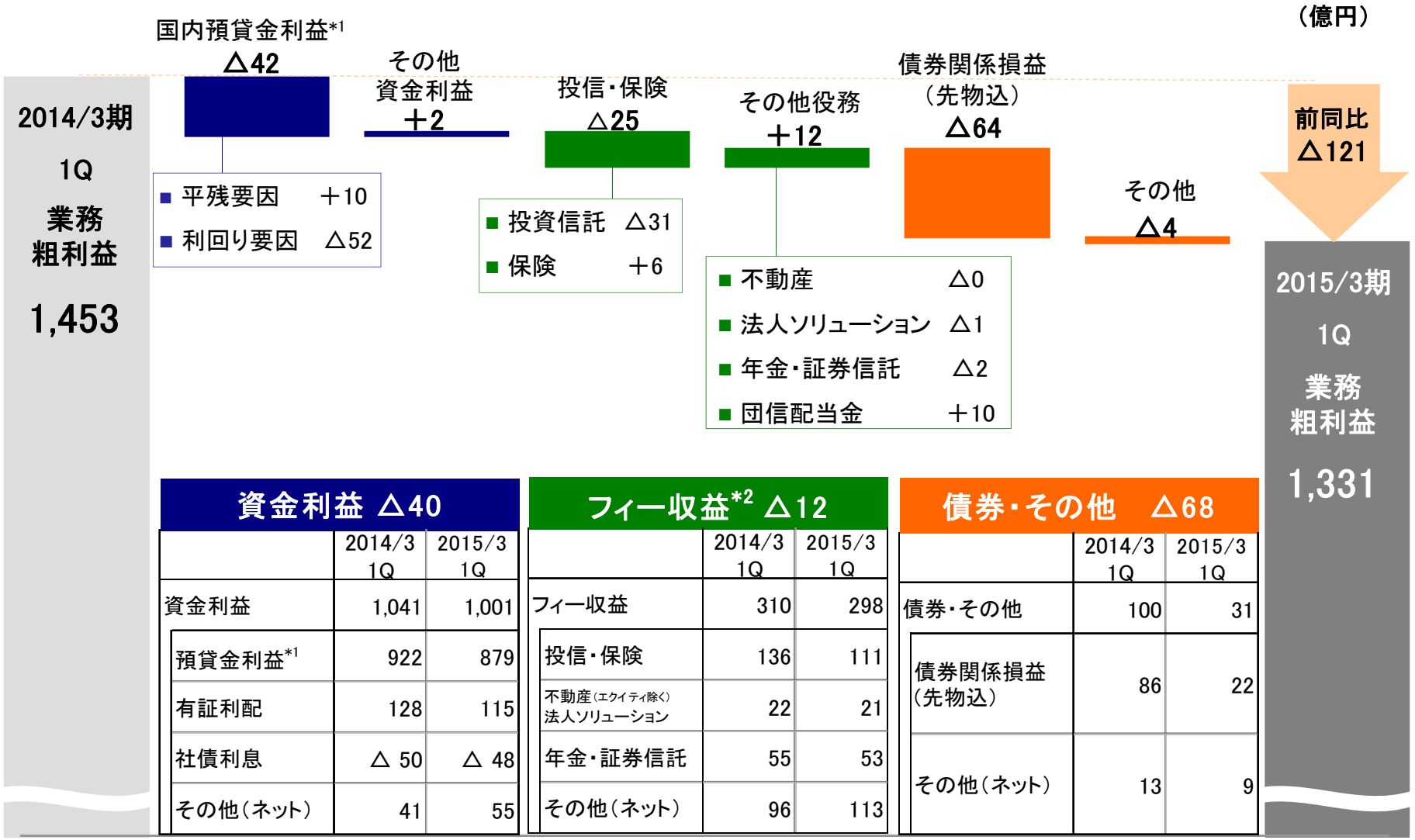
HD連結	2014/3期 1Q	2015/3期 1Q	前年同期比増減率（%）	予想比進捗率（%）*3	コメント
⑫ 四半期純利益	621	533	△14.1%	35.5%	⑫ 会計上の税負担率26.0%
⑬ 連単差	63	57	△9.2%	–	⑬ 計画に対する進捗率38%

*1 役務取引等利益＋信託報酬　*2 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 2014年5月に公表した通期業績予想に対する進捗率

業務粗利益の前年同期比増減要因（銀行合算）

業務粗利益は前同比△121億円の減益



資金利益 △40

	2014/3 1Q	2015/3 1Q
資金利益	1,041	1,001
預貸金利益*1	922	879
有証利配	128	115
社債利息	△ 50	△ 48
その他（ネット）	41	55

フィー収益*2 △12

	2014/3 1Q	2015/3 1Q
フィー収益	310	298
投信・保険	136	111
不動産（エクイティ除く）法人ソリューション	22	21
年金・証券信託	55	53
その他（ネット）	96	113

債券・その他 △68

	2014/3 1Q	2015/3 1Q
債券・その他	100	31
債券関係損益（先物込）	86	22
その他（ネット）	13	9

*1. 国内業務部門（預金にはNCDを含む）
*2. 役務取引等利益＋信託報酬

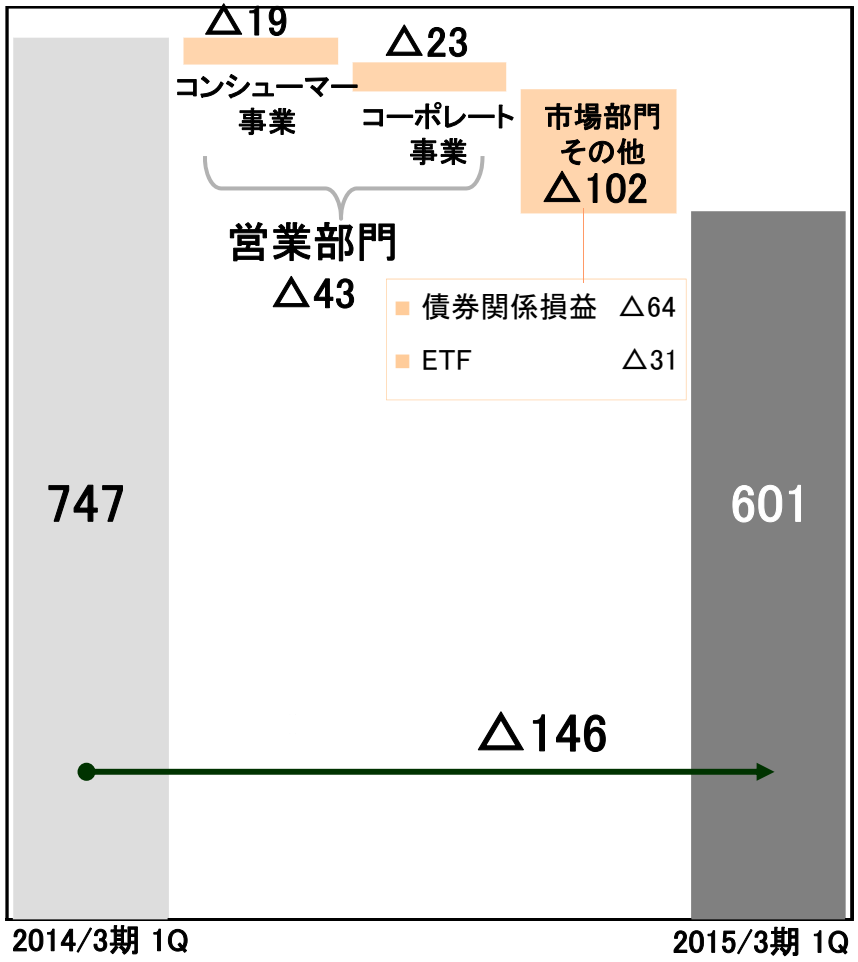
事業部門別の損益概要（1）

実勢業務純益は市場部門の減益を主因に前年同期比△146億円の減益

- 営業部門は、前同比△43億円の減益
- 市場・その他部門は、前同比△102億円の減益

（億円）			2014/3期 1Q	2015/3期 1Q	前同比
営業部門	①	業務粗利益	1,380	1,326	△ 54
	②	経費	△ 814	△ 803	+ 11
	③	実勢業務純益	566	522	△ 43
コンシューマー事業	④	業務粗利益	700	669	△ 30
	⑤	経費	△ 444	△ 433	+ 10
	⑥	実勢業務純益	256	236	△ 19
コーポレート事業	⑦	業務粗利益	680	656	△ 23
	⑧	経費	△ 370	△ 369	+ 0
	⑨	実勢業務純益	310	286	△ 23
市場・その他	⑩	業務粗利益	204	102	△ 102
	⑪	経費	△ 24	△ 24	△ 0
	⑫	実勢業務純益	180	78	△ 102
合計	⑬	業務粗利益	1,585	1,429	△ 156
	⑭	経費	△ 838	△ 827	+ 10
	⑮	実勢業務純益	747	601	△ 146

（億円）



*1. 傘下3銀行及びローン保証子会社3社の計数を計上
*2. 市場部門の業務粗利益には、株式等関係損益の一部を含む
*3.「その他」には、経営管理部門の計数等を含む

事業部門別の損益概要（2）

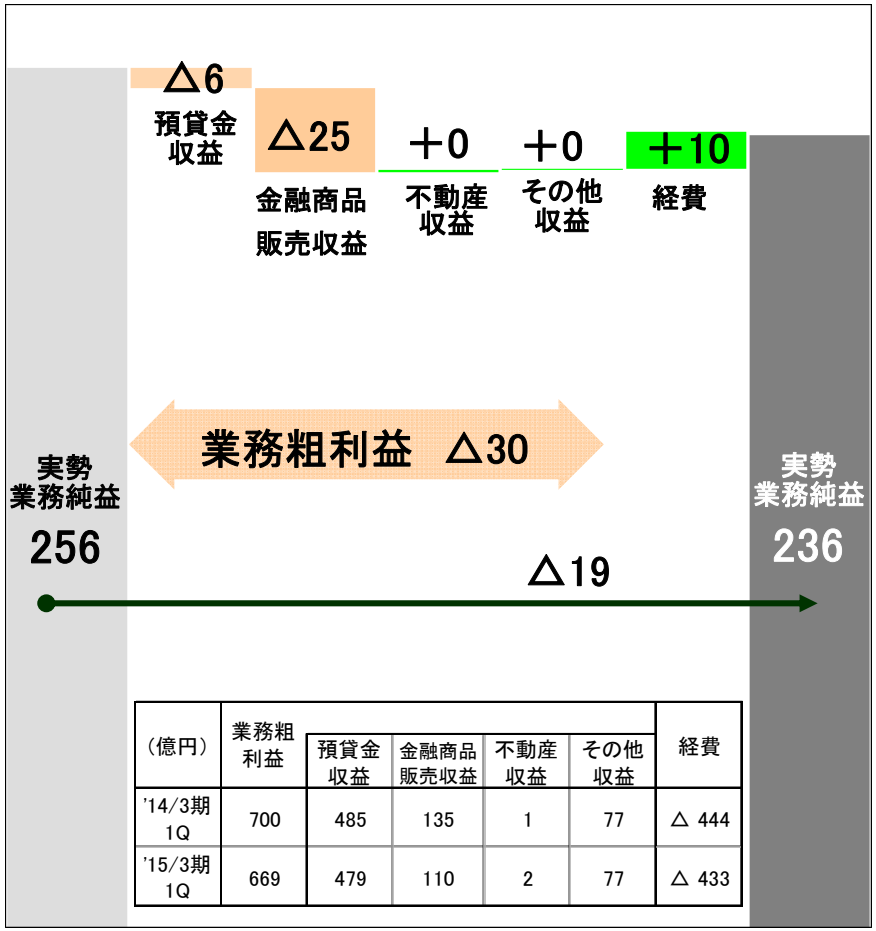
コンシューマー事業部門

■ 実勢業務純益は前同比△19億円の減益

● 前年好調であった金融商品販売収益の反動減

【変動要因】

（億円）



（億円）	業務粗利益	預貸金収益	金融商品販売収益	不動産収益	その他収益	経費
'14/3期1Q	700	485	135	1	77	△ 444
'15/3期1Q	669	479	110	2	77	△ 433

2014/3期 1Q　　2015/3期 1Q

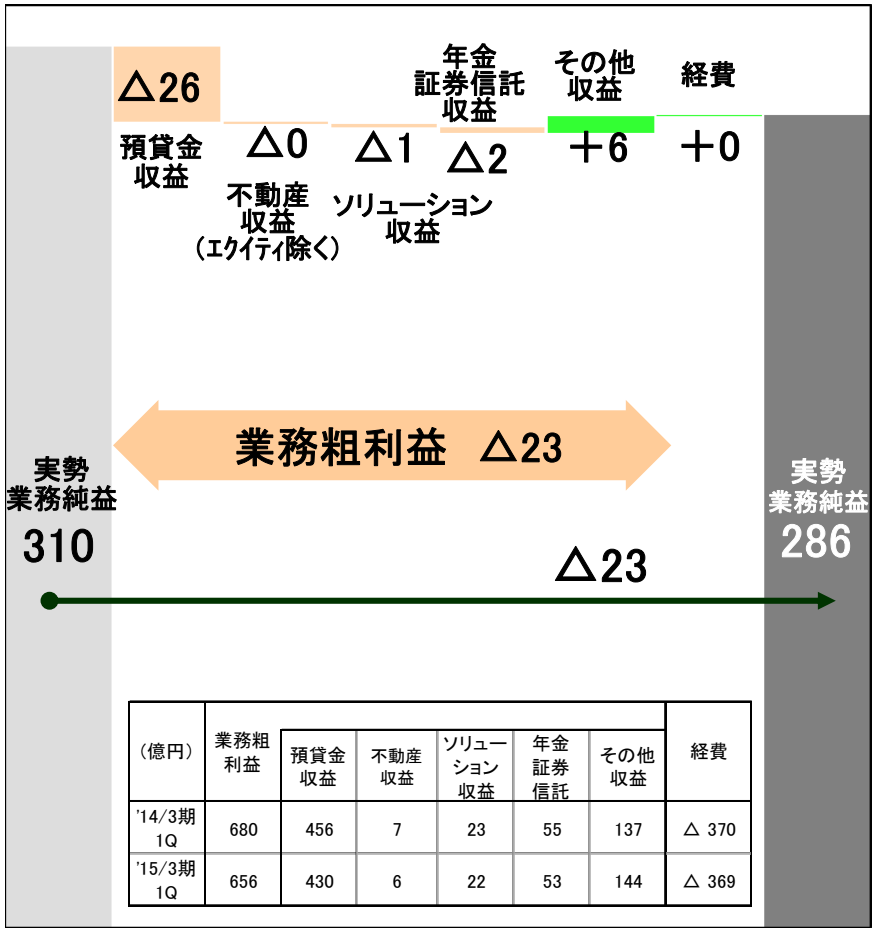
コーポレート事業部門

■ 実勢業務純益は前同比△23億円の減益

● 預貸金収益の減少を主因に減益

【変動要因】

（億円）



（億円）	業務粗利益	預貸金収益	不動産収益	ソリューション収益	年金証券信託	その他収益	経費
'14/3期1Q	680	456	7	23	55	137	△ 370
'15/3期1Q	656	430	6	22	53	144	△ 369

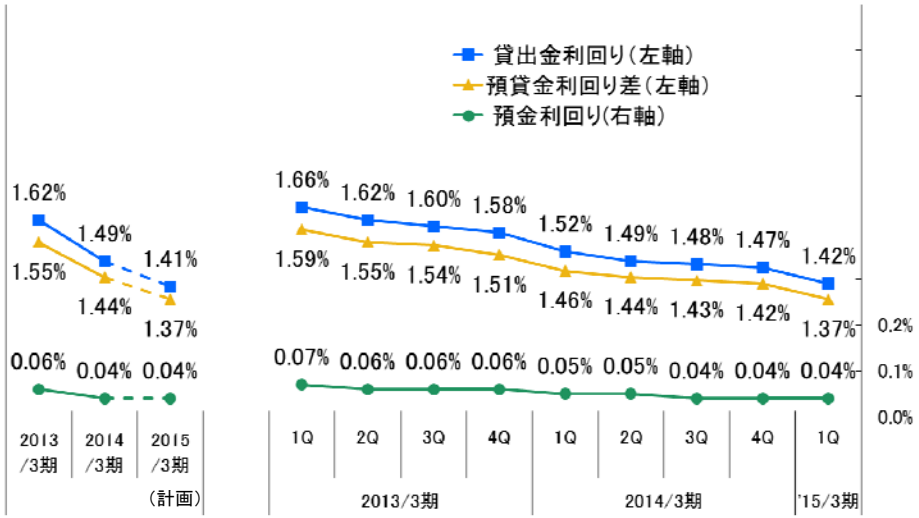
2014/3期 1Q　　2015/3期 1Q

預金・貸出金の状況(銀行合算)

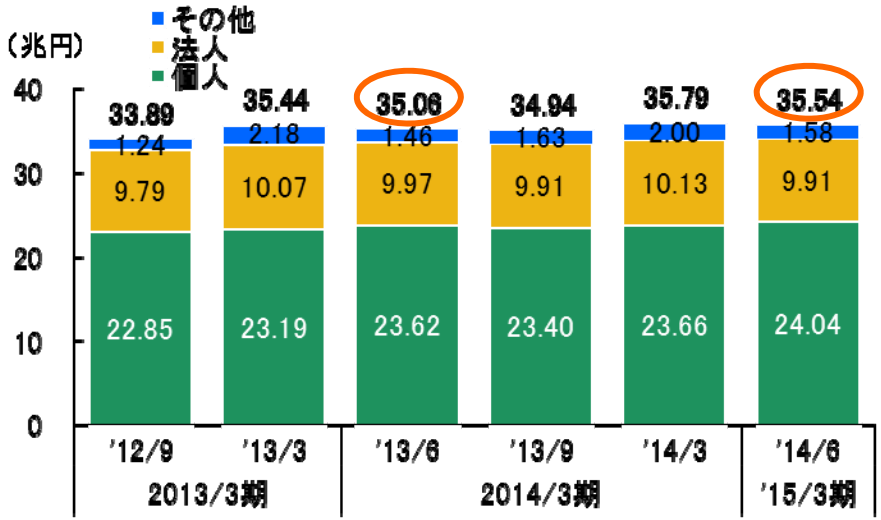
平残・利回り差

(兆円)			2014/3期 1Q (実績)	2014/3期 1Q 前同比	2015/3期 1Q (実績)	2015/3期 1Q 前同比
貸出金平残		①	26.04	+0.62	26.37	+0.32
国内円貨	貸出金	平残 ②	25.60	+0.48	25.90	+0.30
		利回り ③	1.52%	△0.14%	1.42%	△0.10%
	一般貸*1	平残 ④	11.62	+0.03	11.75	+0.12
		利回り ⑤	1.33%	△0.11%	1.23%	△0.10%
	ローン*1	平残 ⑥	12.94	+0.40	13.19	+0.25
		利回り ⑦	1.71%	△0.13%	1.62%	△0.09%
	預金＋NCD	平残 ⑧	35.93	+1.12	36.85	+0.91
		利回り ⑨	0.05%	△0.02%	0.04%	△0.01%
	預貸金利回り差	⑩	1.46%	△0.13%	1.37%	△0.08%

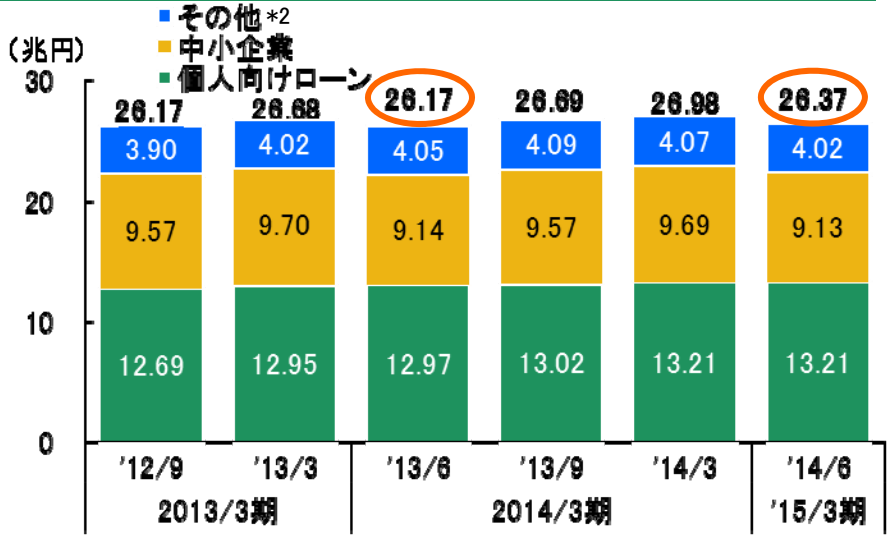
預貸金利回り・利回り差(国内円貨)



預金末残



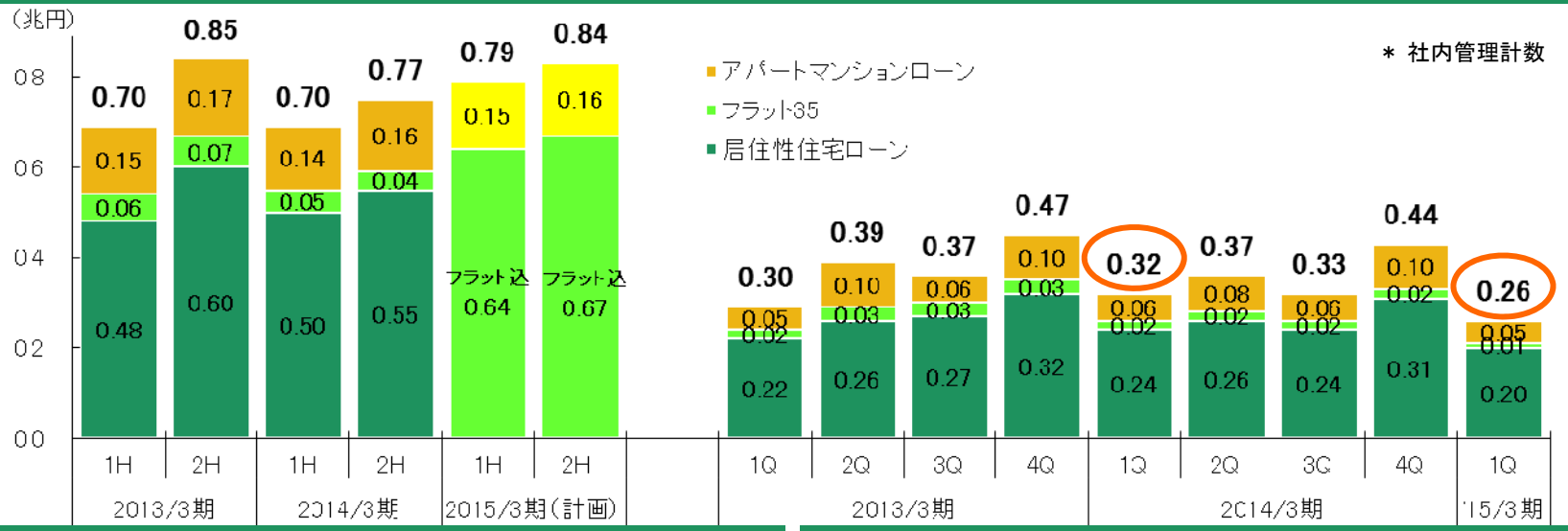
貸出金末残



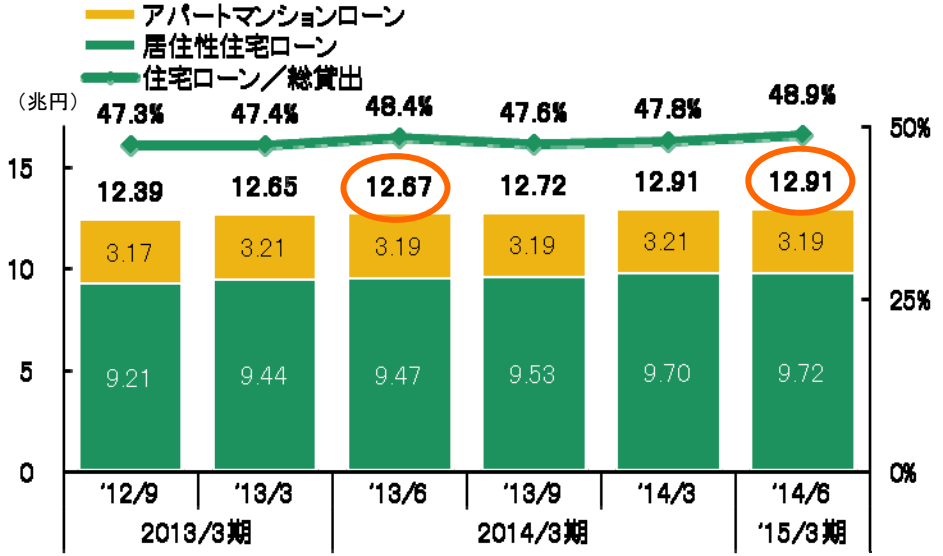
*1. 社内管理計数
*2. りそな銀行からりそなHDへの貸出を含む（2012/9末 0.24兆円、2013/3末 0.19兆円、2013/6末～ 0.30兆円）

住宅ローンの状況（銀行合算）

住宅ローン実行額の推移



住宅ローン残高の推移



*1. 住宅ローン保証子会社代位弁済率×（1－代位弁済後回収率）（アパマンローンを含む）

最終ロス率*1は低位安定

2015/3期 1Q実績

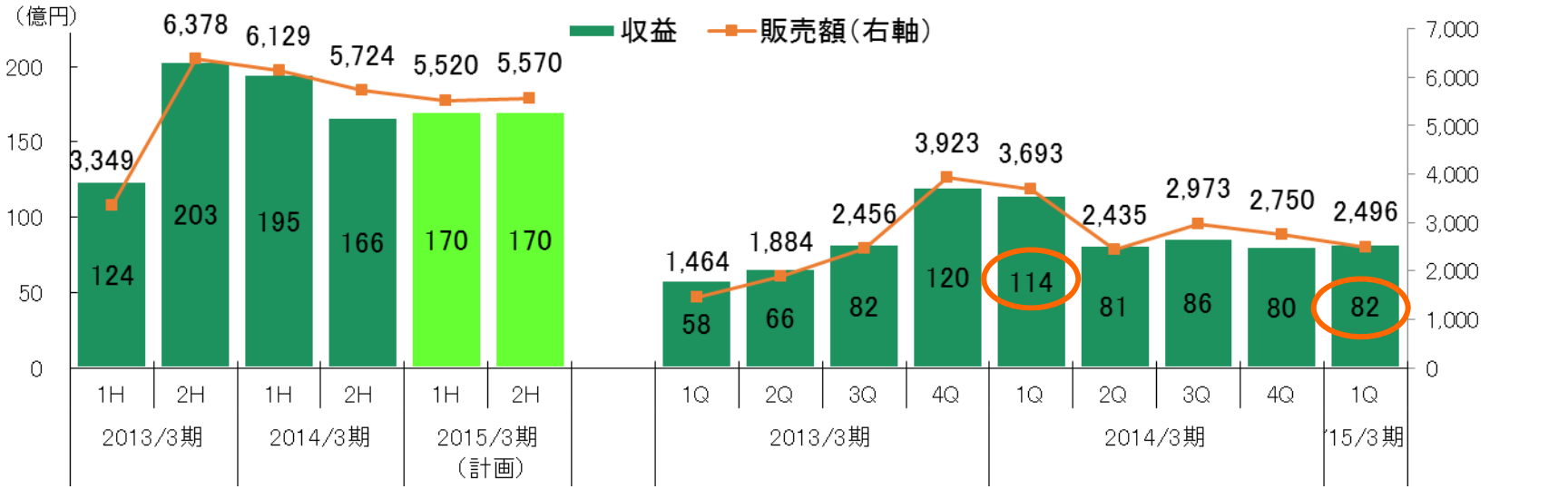
0.06%

2014/3期　通期実績

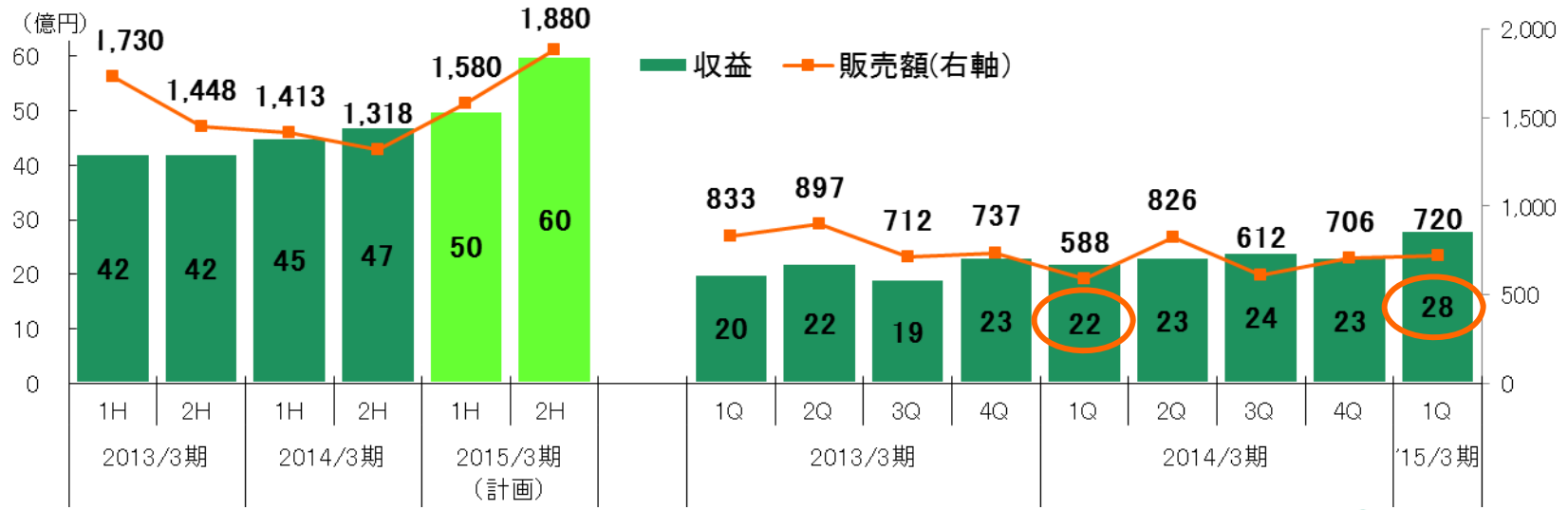
0.08%

金融商品販売ビジネスの状況（銀行合算）

投資信託販売額



保険販売額



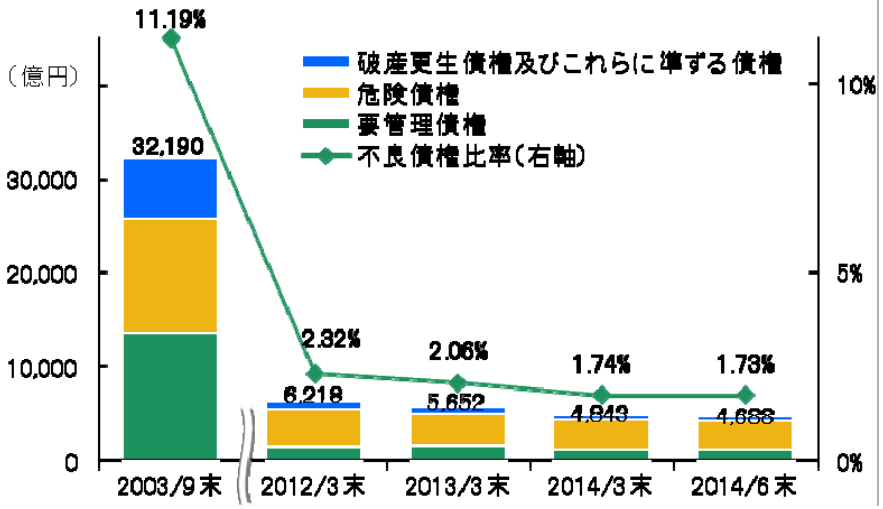
与信費用、不良債権及び保有有価証券の状況

与信費用の状況

（億円）		2013/3期	2014/3期 1Q	2014/3期	2015/3期 1Q	2015/3期 計画
《 銀行合算 》	①	214	72	271	117	△ 255
一般貸倒引当金	②	294	72	284	69	
個別貸倒引当金等	③	△79	0	△13	48	
新規発生	④	△452	△69	△368	△60	
その他増減	⑤	372	68	354	109	
連単差	⑥	△83	14	△6	△2	△ 45
《 HD連結 》	⑦	130	87	264	114	△ 300

*正の値は戻入を表す

不良債権残高・比率の推移（銀行合算）



*1. 取得原価、時価のある有価証券のみを対象として記載
*2. BS計上額、時価のある有価証券のみを対象として記載

有価証券の状況(HD連結)

■「その他有価証券」

- 2014年6月末の評価差額 ： 3,797億円
- 株式 ： 日経平均損益分岐点株価 6,100円
- 国債 ： デュレーション 3.2年、BPV 10.6億円

（億円）		'13/3末	'14/3末	'14/6末	評価差額
その他有価証券*1	①	76,970	62,011	50,550	3,797
株式	②	3,372	3,319	3,333	3,572
債券	③	69,622	55,535	43,825	164
国債	④	56,628	44,535	32,923	45
（デュレーション）	⑤	2.7年	3.1年	3.2年	
（BPV）	⑥	△ 15.9	△ 14.1	△ 10.6	
地方債	⑦	2,147	1,994	2,016	54
社債	⑧	10,847	9,005	8,886	64
その他	⑨	3,974	3,156	3,391	59
外国証券	⑩	2,683	1,534	1,392	16
（評価差額）	⑪	2,580	3,332	3,797	

満期保有債券*2	⑫	22,247	21,507	21,573
（評価差額）	⑬	764	678	702

自己資本の状況（HD連結）

国内基準

- 2014年3月末より、バーゼル3適用開始
- 2014年3月末より、信用リスク・アセットの計算に先進的内部格付手法（A-IRB）を採用（HD・RB・SR）

（億円）		2014/3末 バーゼル3	2014/6末 バーゼル3	増減
自己資本比率	①	**14.33%**	**14.88%**	**0.55%**
自己資本の額	②	**22,785**	**23,358**	**572**
リスク・アセット等	③	**158,968**	**156,934**	**△2,033**
自己資本の額	④	22,785	23,358	572
コア資本に係る基礎項目	⑤	22,857	23,428	570
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る株主資本	⑥	10,307	10,857	550
うち、資本金 資本剰余金・利益剰余金	⑦	11,955	11,714	△240
うち、自己株式	⑧	△858	△856	1
うち、社外流出予定額	⑨	△789	－	789
預金保険法優先株式	⑩	1,960	1,960	－
社債型優先株式	⑪	2,380	2,380	－
適格旧資本調達手段	⑫	6,982	6,982	－
その他	⑬	1,228	1,248	20
コア資本に係る調整項目	⑭	72	70	△2
リスク・アセット等	⑮	158,968	156,934	△2,033
信用リスク・アセット	⑯	132,688	130,234	△2,454
マーケット・リスク相当額÷8%	⑰	1,784	2,191	407
オペレーショナル・リスク相当額÷8%	⑱	10,808	10,808	－
フロア調整額	⑲	13,687	13,700	12

（参考）国際統一基準

- 内部格付手法の継続適用要件
  - 普通株式等Tier1比率　4.5%以上 *1

（億円）		2014/3末 バーゼル3	2014/6末 バーゼル3	増減
普通株式等Tier1比率	①	**7.73%**	**8.21%**	**0.48%**
Tier1比率	②	**9.38%**	**9.88%**	**0.50%**
総自己資本比率	③	**13.68%**	**14.32%**	**0.64%**
普通株式等Tier1資本	④	12,681	13,369	687
基礎項目	⑤	12,914	13,555	640
うち、資本金 資本剰余金・利益剰余金	⑥	10,355	10,434	79
うち、自己株式	⑦	△858	△856	1
うち、社外流出予定額	⑧	△789	－	789
うち、その他の包括利益累計額	⑨	546	620	73
うち、公的資金	⑩	3,560	3,240	△ 320
調整項目	⑪	232	185	△ 46
その他Tier1資本	⑫	2,705	2,718	13
Tier1資本	⑬	15,387	16,088	700
Tier2資本	⑭	7,056	7,225	168
総自己資本（Tier1+Tier2）	⑮	22,444	23,313	869
リスク・アセット等	⑯	163,983	162,697	△ 1,285
信用リスク・アセット	⑰	137,061	134,982	△ 2,079
マーケット・リスク相当額÷8%	⑱	1,784	2,191	407
オペレーショナル・リスク相当額÷8%	⑲	10,808	10,808	－
フロア調整額	⑳	14,328	14,715	386

*1.規制上の所要水準は、2014年3月末～4.0%以上、2015年3月末～4.5%以上

りそなの概要

2015年3月期第1四半期決算の概況及び主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

公的資金完済プランの進捗状況と今後の資本政策

ご参考資料

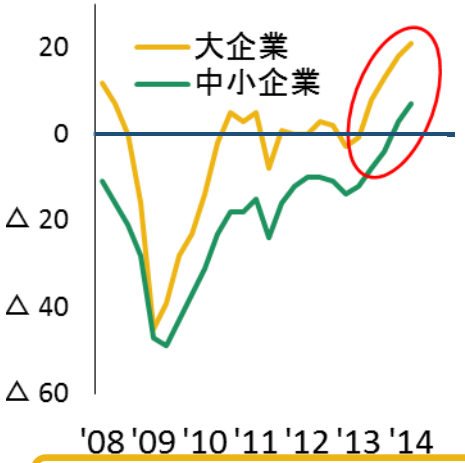
事業性貸出の増強（1）事業環境

中小企業の資金需要の高まり

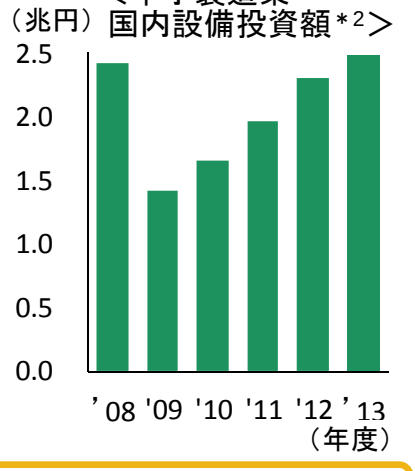
インフレ観測　　景況感の改善

成長戦略・公共投資　東京オリンピック

＜日銀短観／業況判断DI*1＞



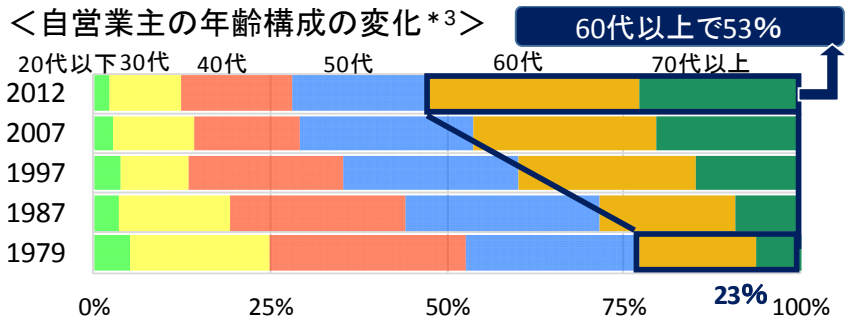
＜中小製造業 国内設備投資額*2＞



SMEオーナーの高齢化進展

相続税制の改定

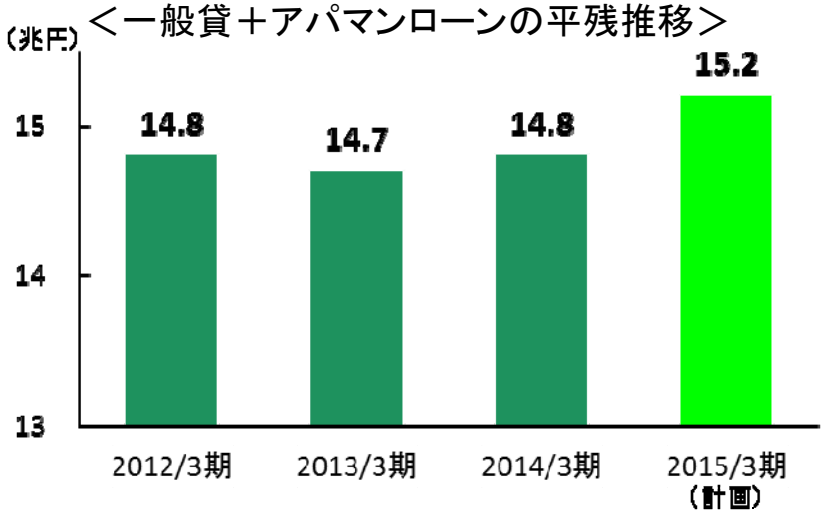
＜自営業主の年齢構成の変化*3＞



*1. 出所：日本銀行　*2. 出所：日本政策金融公庫（2013年度は計画）
*3. 出所：　総務省「就業構造基本調査」、中小企業庁「中小企業白書」をもとに作成

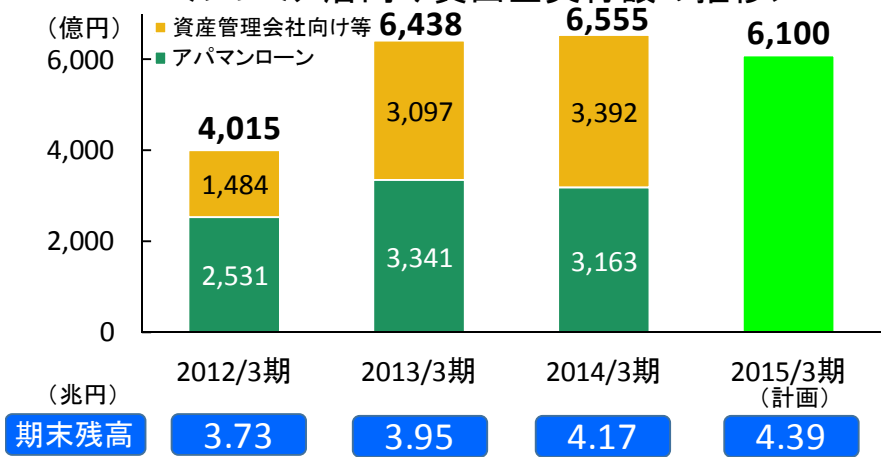
景況感改善・企業活動の活発化に伴う資金需要の顕在化

＜一般貸＋アパマンローンの平残推移＞



資産・事業承継ソリューションニーズの高まり

＜プレミア層向け貸出金実行額の推移＞



事業性貸出の増強(2) 推進施策

承継ソリューションによる資金需要喚起

ソリューション提供(例)

自社株承継	不動産有効活用	事業再構築支援

潜在資金需要喚起

資産管理会社 自社株購入	工場移転・建替え
アパート・マンション建設	医療・介護施設建設

.....etc .

コンサルティング営業の深化

- 情報・ノウハウの一元化による総合コンサルティング機能の発揮
  - 200名超の本部PB人材を集約・再配置(RB)
- 重点マーケットへの人員集中投下
  - RBからSRへ20名程度の信託スペシャリスト派遣
  - プレミア層開拓・推進専門部隊をターゲット地域に展開

成長・再生支援による資金需要喚起

ソリューション提供(例)

経営コンサルティング	M&A仲介
ビジネスマッチング	不動産売却仲介

再生	販路拡大	事業再構築	財務リストラ
資金需要喚起	増加運転資金	設備資金	買手側購入資金

.....etc .

成長

＜成長分野向けファンド末残＞

12/3末:2,095億円 → 14/3末:5,130億円

適正なクレジットリスク・テイキング

既存貸出金ポートフォリオの健全性

- りそな発足以来、最低水準の不良債権比率1.74%
- その他要注意先債権: 3年間で約3割減少

「りそな」の“RSS”による差別化と優位性

Relation 顧客ニーズの把握

Solution 高度・多様な提案

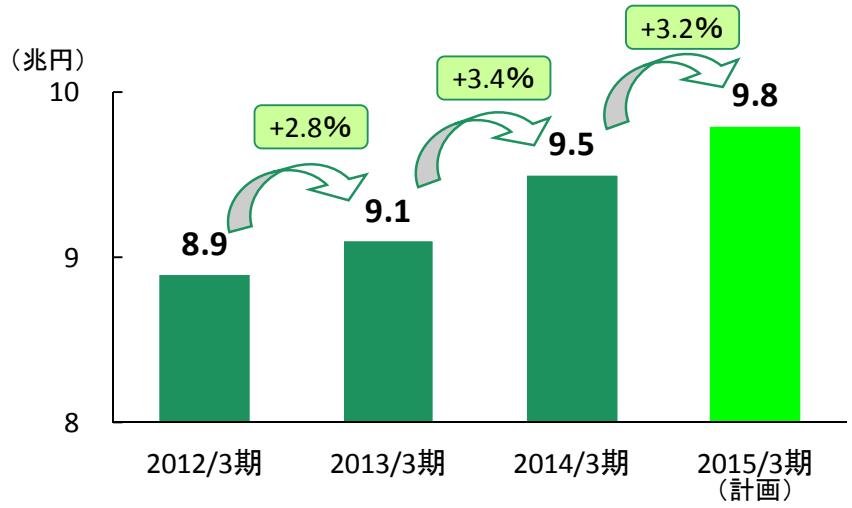
Speed 意思決定の迅速化

個人向け貸出の増強(1) 居住性住宅ローン

2014年度も底堅い住宅ローン需要を想定

- インフレ期待
- 住宅取得支援策の拡充
- 消費者心理の改善による住宅需要の高まり
- 物件供給は引き続き高水準

居住性住宅ローンの平残推移

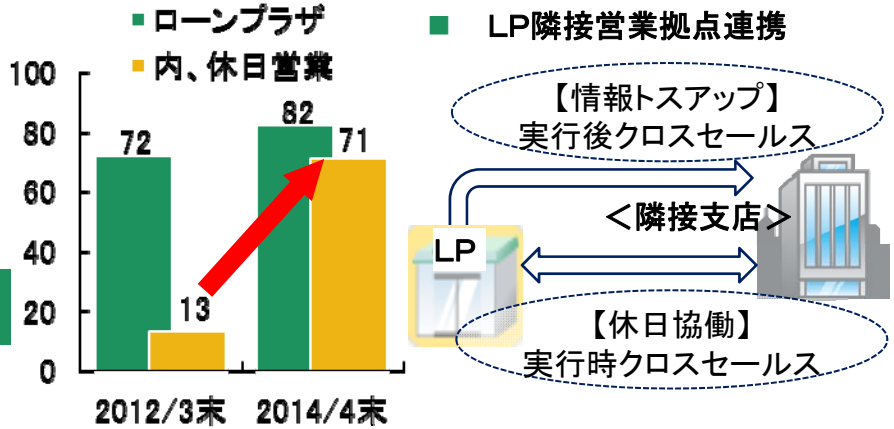


最終ロス率*1は低位安定

2013/3期: 0.11% ▶ **2014/3期: 0.08%**

2014年度の推進施策

休日営業の拡充



独自商品による差別化

- **団信革命 2013/10月～**
  - 商品内容浸透で利用者増加
  - 利ざや改善にも一定の効果
- **凛next 2013/6月～**
  - 女性住宅ローン利用者前年比20%増加
- **リフォーム資金セット型ローン改定 2014/2月～**
  - 実行額は前年比2倍超のペース

リスクプライシングの高度化

- **実行額増強と収益極大化に向けた高度化を継続**

*1. 住宅ローン保証子会社代位弁済率×(1−代位弁済後回収率)(アパマンローンを含む)

個人向け貸出の増強(2) 消費性ローン

消費性ローンを戦略分野として積極展開

伸びしろのある事業

経営資源の積極投入

- プロモーションの拡充
- Webを活用した1to1マーケティング

＋

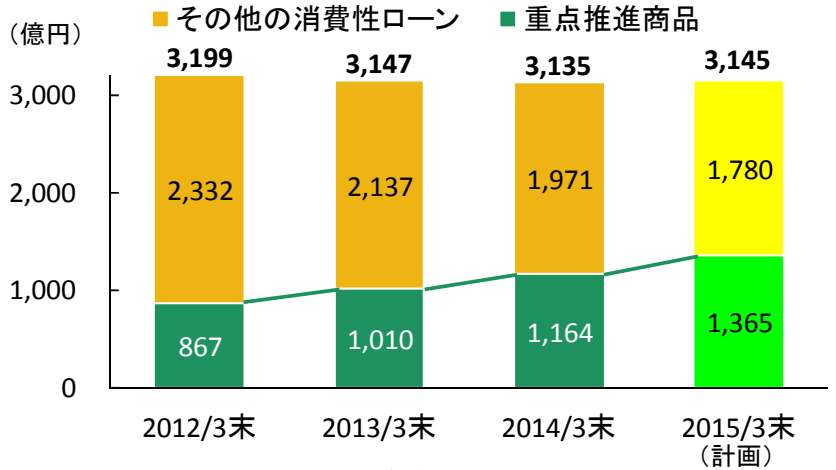
豊富な優良顧客基盤へのクロスセールス

- 信用属性を把握した55万人の住宅ローン顧客
  - ・新規実行時セット型カードローン
  - ・ライフイベント時目的型ローン
- リスクを限定した事前審査型ローン推進

消費性ローン残高反転へ

収益性の高い重点推進商品

＜消費性ローン残高の推移(銀行合算)＞



＜りそな銀行における重点推進商品＞

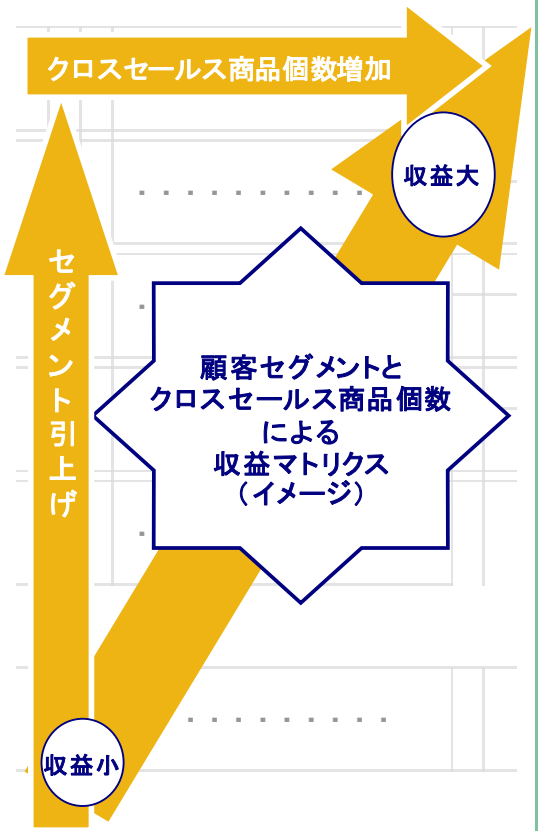
商品形態	商品名	貸出利率(年)
グループ会社保証商品		
ライフイベント目的型ローン	教育ローン マイカーローン	2.975～4.975%
カードローン	ATMカードローン クイックカードローン	12.475～14.0%
他社(グループ外)保証商品		
フリーローン カードローン	プライベートローンJ プレミアムローン	3.0～14.0%

クロスセールス・カルチャーの浸透

クロスセールス戦略の成果は、収益貢献が高い“クロスセールス実現顧客”の増加として着実に実現

取引に応じた（社内管理上の）お客さまのカテゴリー		顧客数（千人） 2010/3末	2014/3末	増減	一人あたり粗利益 *	平均CS個数
プレミア層 総預り資産50M以上or アパマンローン50M以上	①	46.3	52.7	+ 6.4	98.0	6.10
住宅ローン層 居住性住宅ローンあり	②	525.2	551.7	+ 26.6	21.2	4.48
資産運用層 総預り資産10M以上	③	648.5	706.6	+ 58.1	8.2	4.36
ポテンシャル層 Ⅰ 総預り資産5M以上	④	774.8	793.1	+ 18.3	3.1	3.46
ポテンシャル層 Ⅱ 総預り資産5M未満 クロスセールス商品個数3個以上	⑤	4,371.6	4,692.8	+ 321.2	* 1	3.79
クロスセールス実現顧客	⑥	6,366.4	6,796.8	+ 430.5	4.4	3.88
ポテンシャル層 Ⅲ 総預り資産5M未満 クロスセールス商品個数2個以下	⑦	6,609.9	6,004.2	△ 605.7	0.3	1.61

顧客セグメントの引き上げと
クロスセールス商品個数の
増加により生涯獲得収益が拡大



＊各セグメント毎の一人当たり粗利益は、ポテンシャル層Ⅱの平均粗利益を1として指数化

クロスセールスの推進（1）プレミア層向け

りそな版PBビジネスの間口は急速に拡大

事業環境の変化

- 本格的な高齢社会の到来
- 年間50兆円の相続フロー
- 資産価格の上昇
- 相続税制の厳格化

「リテール×信託」のビジネスモデル

商業銀行のリテール基盤		フルラインの信託機能
約1,300万の個人稼動顧客	×	相続・事業承継
約9万の法人貸出先		不動産仲介
592の有人店舗		遺言信託
		企業年金

広大な推進対象先

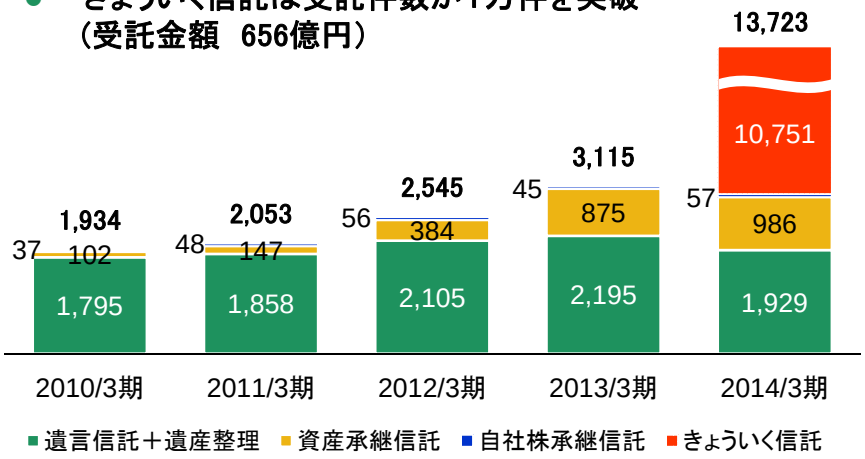
80万先超の潜在プレミア層

- 企業オーナー層
- 土地資産家層
- キャッシュリッチ層

信託を起点とするプレミア層向けクロスセールスの事例

■ 資産承継ビジネス等の状況： 新規利用件数の推移

● きょういく信託は受託件数が1万件を突破
（受託金額　656億円）



■ 遺言信託を起点としたクロスセールス推進のイメージ

遺言受託を通じお客さまの資産背景を把握

■ 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

多面取引展開

■ 投信・保険 ■ アパマン組成 ■ 不動産仲介
■ 事業承継 ■ 不動産コンサルティング．．．

クロスセールスの推進（2）ポテンシャル層向け

ポテンシャル層の収益性改善に主眼

■ マーケティング・コストの効率性 ⇒ 既存顧客へのクロスセールス推進 ＞ 新規顧客の獲得

PH収益性の向上

- 上位セグメントへの引上げ（預り金融資産、貸出残高の増加）
- 利用商品・サービス個数の増加

PH 粗利益貢献

- ポテンシャル層Ⅰ（10倍）
  - 預貸和 7.3M　商品個数 3.47
- ポテンシャル層Ⅱ（3倍）
  - 預貸和 1.1M　商品個数 3.79
- ポテンシャル層Ⅲ
  - 預貸和 0.6M　商品個数 1.61

お客さま接点の拡充とロイヤルティーの向上

365日営業の新チャネル

■ セブンデイズプラザ
≪RB≫うめきた、あべのハルカス
≪SR≫おおみや

■ KO うめだプラザ nanoka

1 to 1 Webコミュニケーションサービス

■ IB機能とHP情報提供機能を統合

- ライフイベントに応じた情報提供
- ニーズ喚起
- Web上でのお取引
- 来店、店頭でのお取引

購買喚起型のポイント制度

■ 取引に応じたステータスと優遇特典
2015年4月より取引手数料を改定

■ 銀行ポイントがたまるクレジット/デビッドカード

NISA

■ 開設済口座数は104千件 （2014/3末現在）

■ 制度との親和性が高いファンドを約20本追加

りそなグループATM*1の拡充

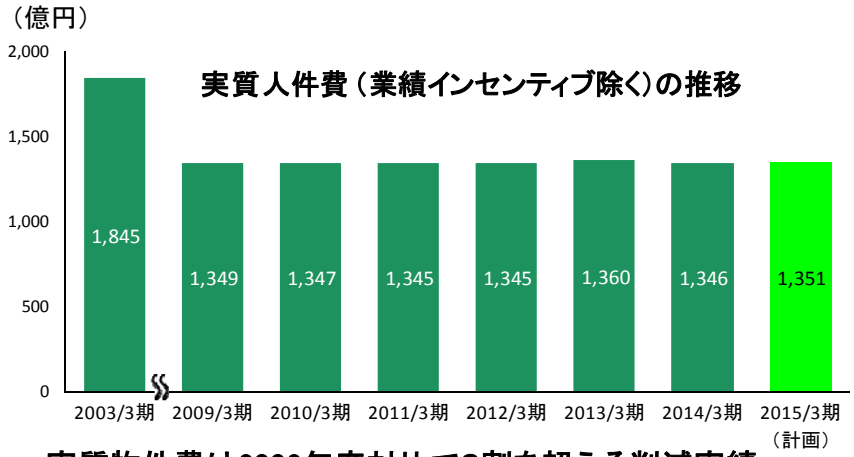
2010/3末：約5,800台 ▶ 2014/3末：約8,000台

*1. バンクタイムを含む

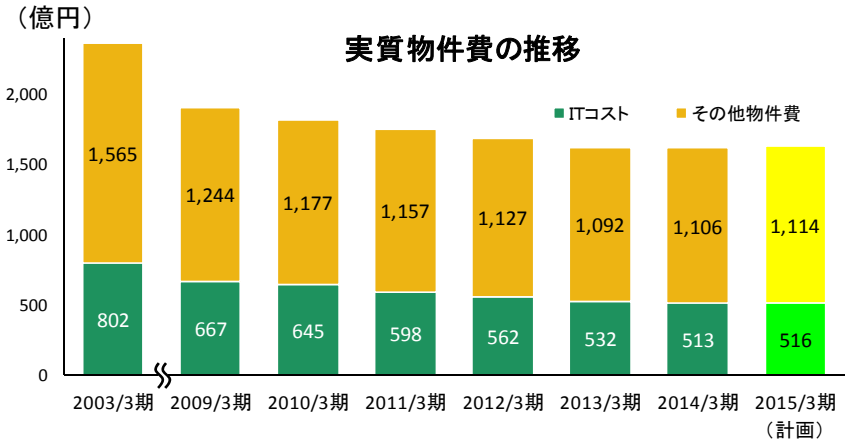
競争力強化を支えるローコストオペレーション

実質人件費・実質物件費の推移

- 実質人件費は、社保料の増加を吸収しフラット水準を維持
- 業績インセンティブは業績動向に応じ可変給として支給



- 実質物件費は2002年度対比で3割を超える削減実績
- ITコストはシステム投資の最適化図り、戦略投資余力を確保



中長期的なコスト削減への取組み

- 下記分野で不断のコスト削減努力を継続

人件費構造改革	・人員再配置 ・人員構成・処遇水準の最適化
ITコスト削減	・投資コントロール ・大型案件の計画的検討 ・ランニングコスト削減
管財コスト削減	・本部・センター・営業店賃料の削減 ・長期目線でのCRE戦略
オペレーション改革	・事務量削減、効率化施策 ・プロセス改革（住宅ローン事務、融資業務、本部業務）
その他	・通信費削減 ・業務別センター効率化など

りそなの概要

2015年3月期第1四半期決算の概況及び主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

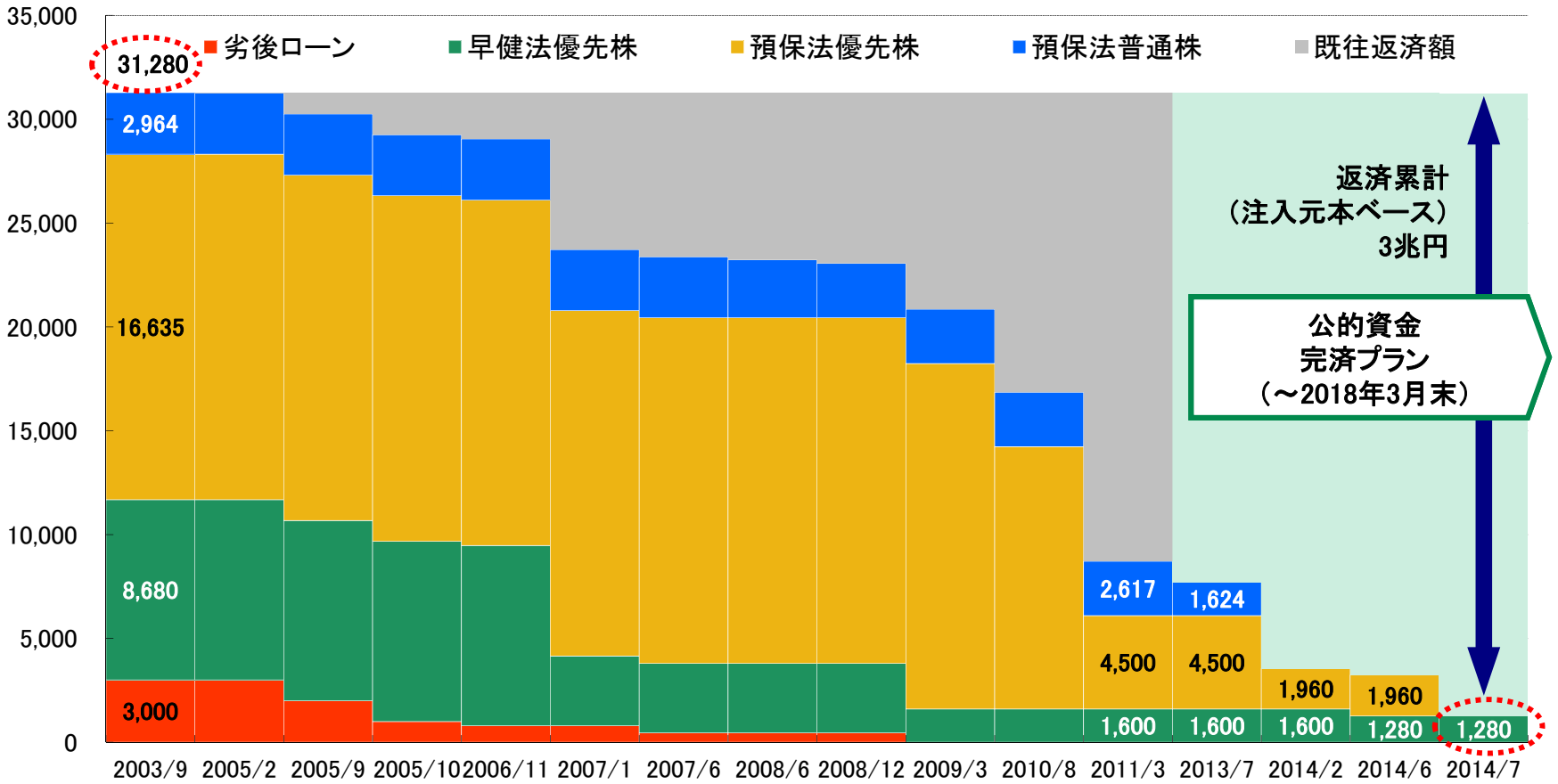
公的資金完済プランの進捗状況と今後の資本政策

ご参考資料

公的資金返済は「完済」に向けたファイナルステージへ

2014年7月に預保法優先株を完済、公的資金残高は1,280億円まで減少

■ これまでの公的資金返済の歩み（注入元本ベース）

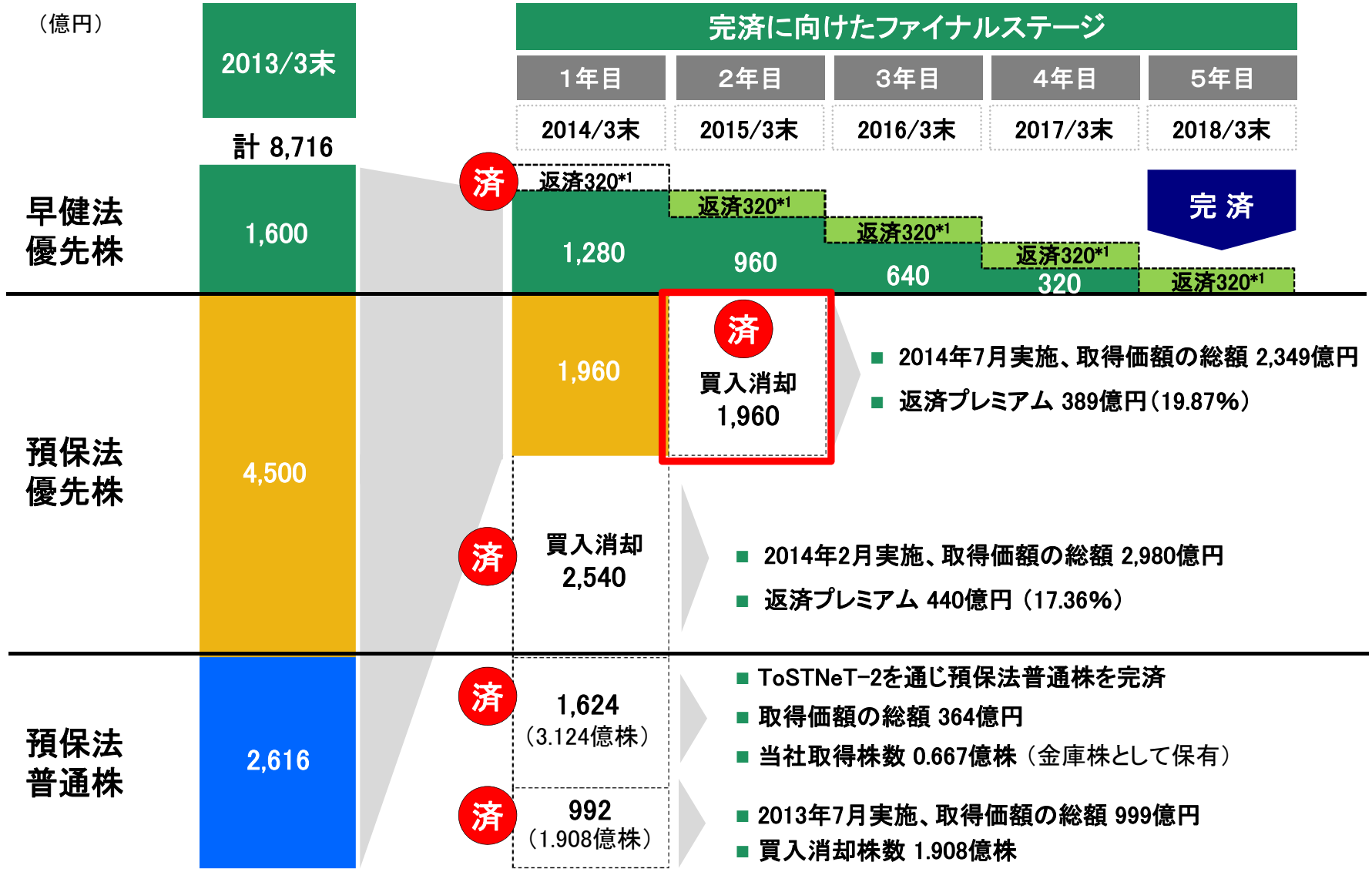


■ りそなHD普通株式 年間配当額の推移

普通株式 年間配当額*1	～FY2004	FY2005～FY2009	FY2010～FY2012	FY2013～
	―	@10円	@12円	@15円

*1. 2007年度以前は、株式分割による調整後の数値

「公的資金完済プラン」の進捗状況



全返済期間を通じ、普通株式等Tier1比率5.5%以上、Tier 1比率7.0%以上を維持する方針

*1. 各期末後の配当支払いにより返済

2014年7月 預保法優先株買入消却に伴う影響

- 本返済実施後も引続き健全な水準の自己資本比率を維持
- 本返済に伴い潜在株式数は大きく減少

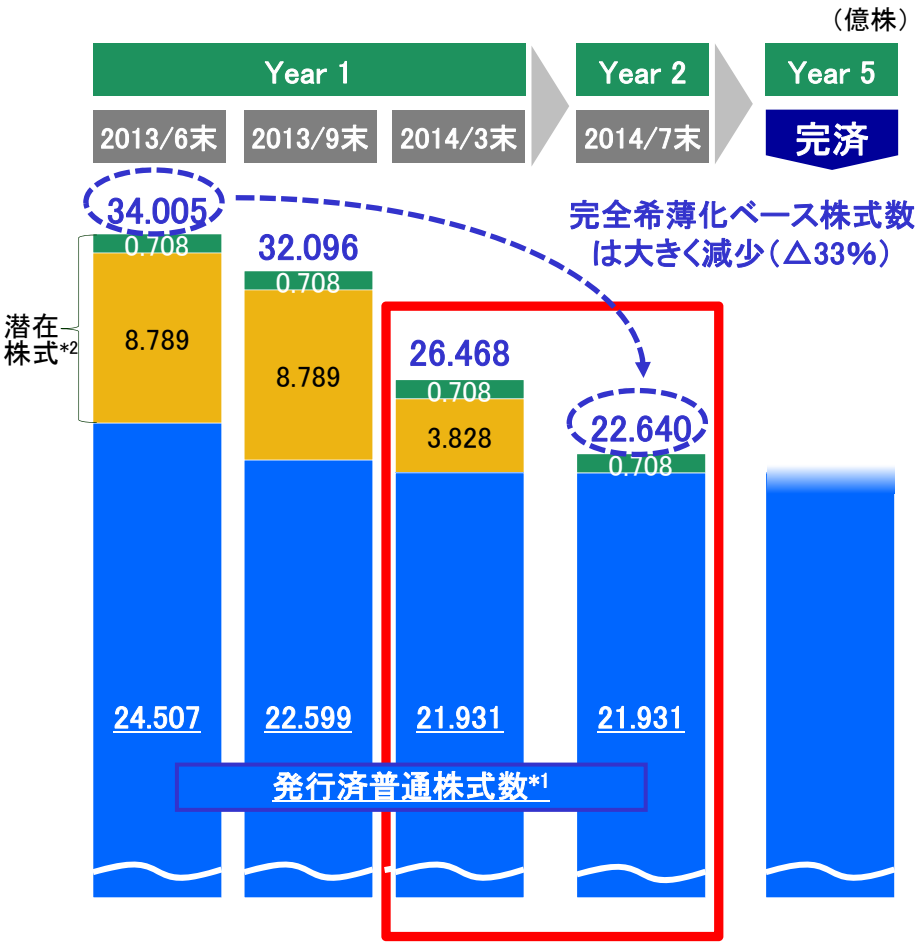
りそなホールディングス連結自己資本比率への影響

- 2014/6末のRWA実績をベースとした影響の試算

		2014/6末	返済総額2,349億円
国内基準	自己資本比率	14.88%	△1.5%程度
	RWA（億円）	156,934	
国際統一基準	普通株式等Tier1比率	8.21%	
	Tier1比率	9.88%	
	RWA（億円）	162,697	

全返済期間を通じ、普通株式等Tier1比率5.5%以上、Tier1比率7.0%以上を維持する方針

潜在株式数の削減



*1. 自己株式を除く
*2. 2014年5月1日時点で適用される引換価額・比率に基づく潜在株式数

りそなの概要

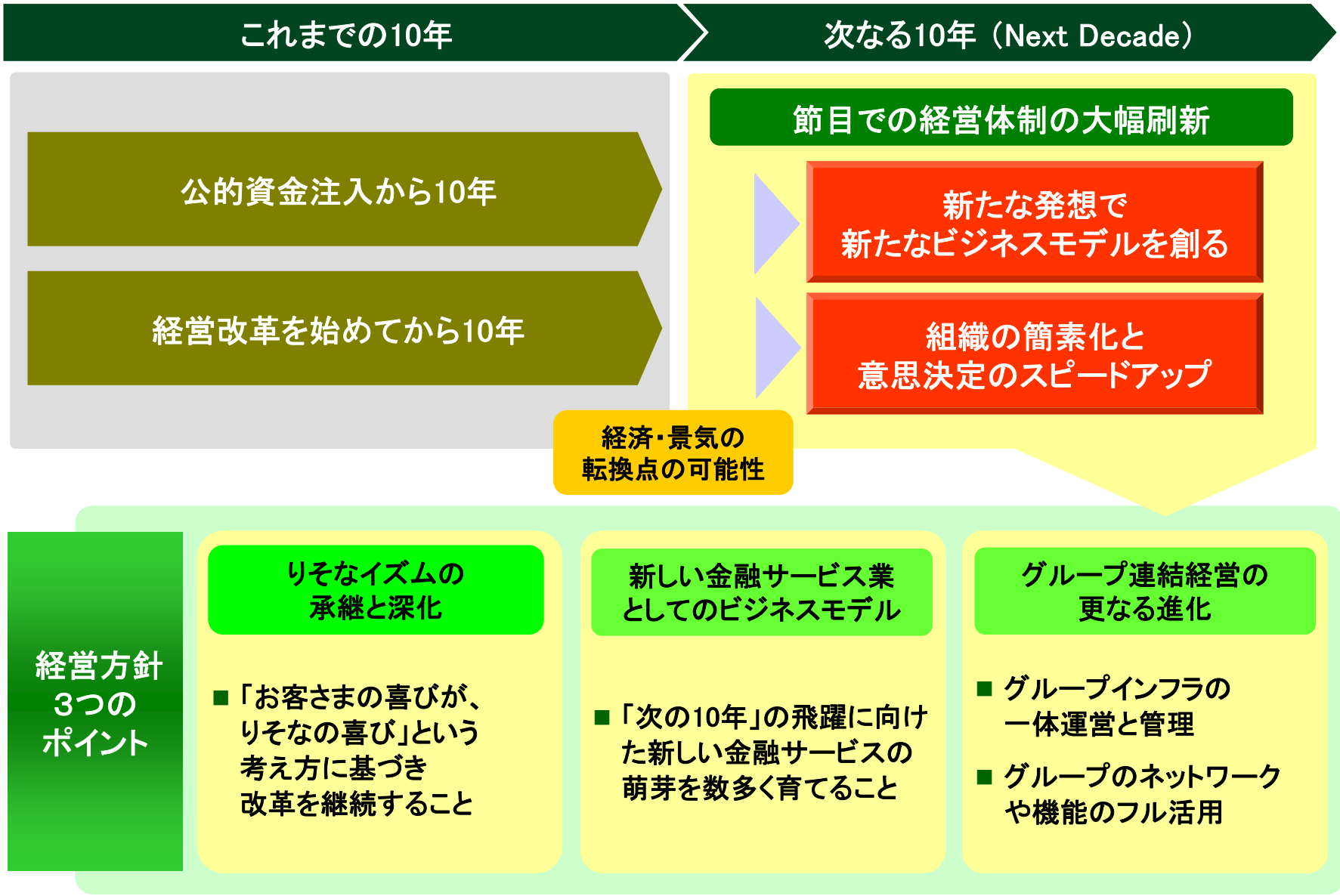
2015年3月期第1四半期決算の概況及び主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

公的資金完済プランの進捗状況と今後の資本政策

ご参考資料

りそなグループの経営方針



2014年3月期　決算ハイライト

1. HD連結当期純利益 ： 2,206億円を計上

- 前期比△544億円（△19.8%）の減益
  - 会社例示区分見直し影響（901億円）除きでは、前期比＋356億円の増益
- 予想比＋356億円（＋19.2%）の増益

2. 重点ビジネスは堅調、市場部門は減益

- 貸出金残高：2期連続で増加
- 金融商品販売：投資信託販売額1兆円超
- 信託・不動産・承継ビジネス：順調に伸展
- 債券関係損益：ポートフォリオのリバランス推進

3. 健全な財務基盤を維持

- 不良債権比率（銀行合算）：1.74%
- その他有価証券評価差額（HD連結）：3,332億円
- 自己資本比率：14.33%
  （HD連結、国内基準、速報値）
- 普通株式等Tier1比率：7.73%
  （HD連結、国際統一基準、参考値）

4. 公的資金完済プランが着実に進捗

- 2014年3月期　返済額計　5,156億円、残額は3,560億円に　（注入額ベース）
- 普通株主配当：@3円（25%）の増配を実施
  （@12円　⇒　@15円）

5. 1株当たり情報（普通株式）

	2013/3期	2014/3期
① 1株当たり当期純利益（EPS）	105.71円	89.71円
② 1株当たり純資産（BPS）	490.48円	552.89円
③ ROE（①/②）*1	25.0%	17.1%
④ 普通株式等Tier1ROE*2	－	16.6%
⑤ 普通株式年間配当額	12円	15円

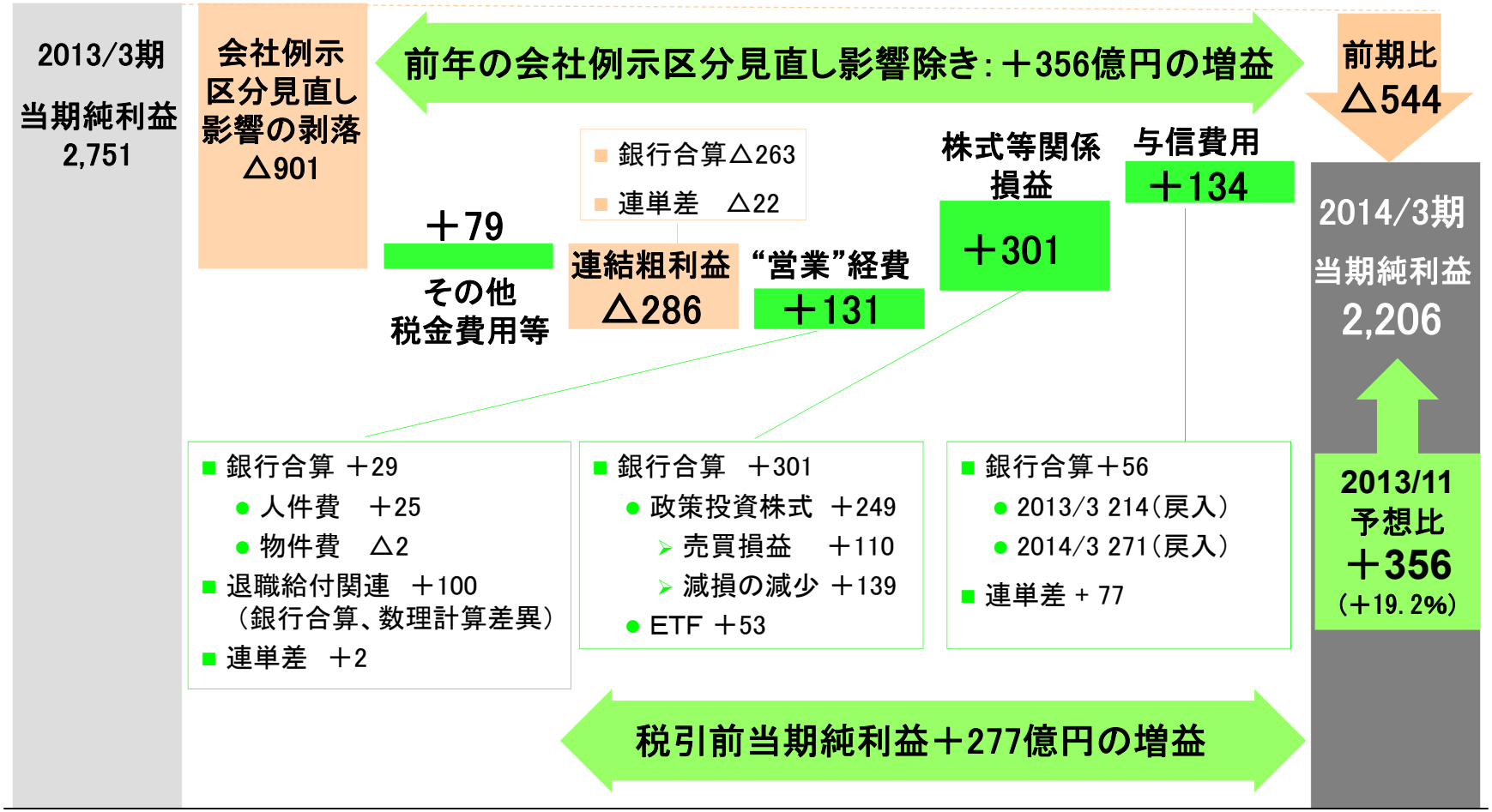
*1. 分母のBPSは前期末・当期末の平均を使用
*2.（当期純利益－社債型優先株配当）/ 普通株式等Tier1（期末値を使用）

2014年3月期　HD連結当期純利益の前期比増減要因

前期比△544億円の減益ながら、前年の会社例示区分見直し影響除きでは＋356億円の増益

- 3期連続で2,000億円台の連結当期純利益を計上
- 税引前当期純利益は前期比＋277億円の増益、リーマンショック後最高益

（億円）



2014年3月期　損益状況等

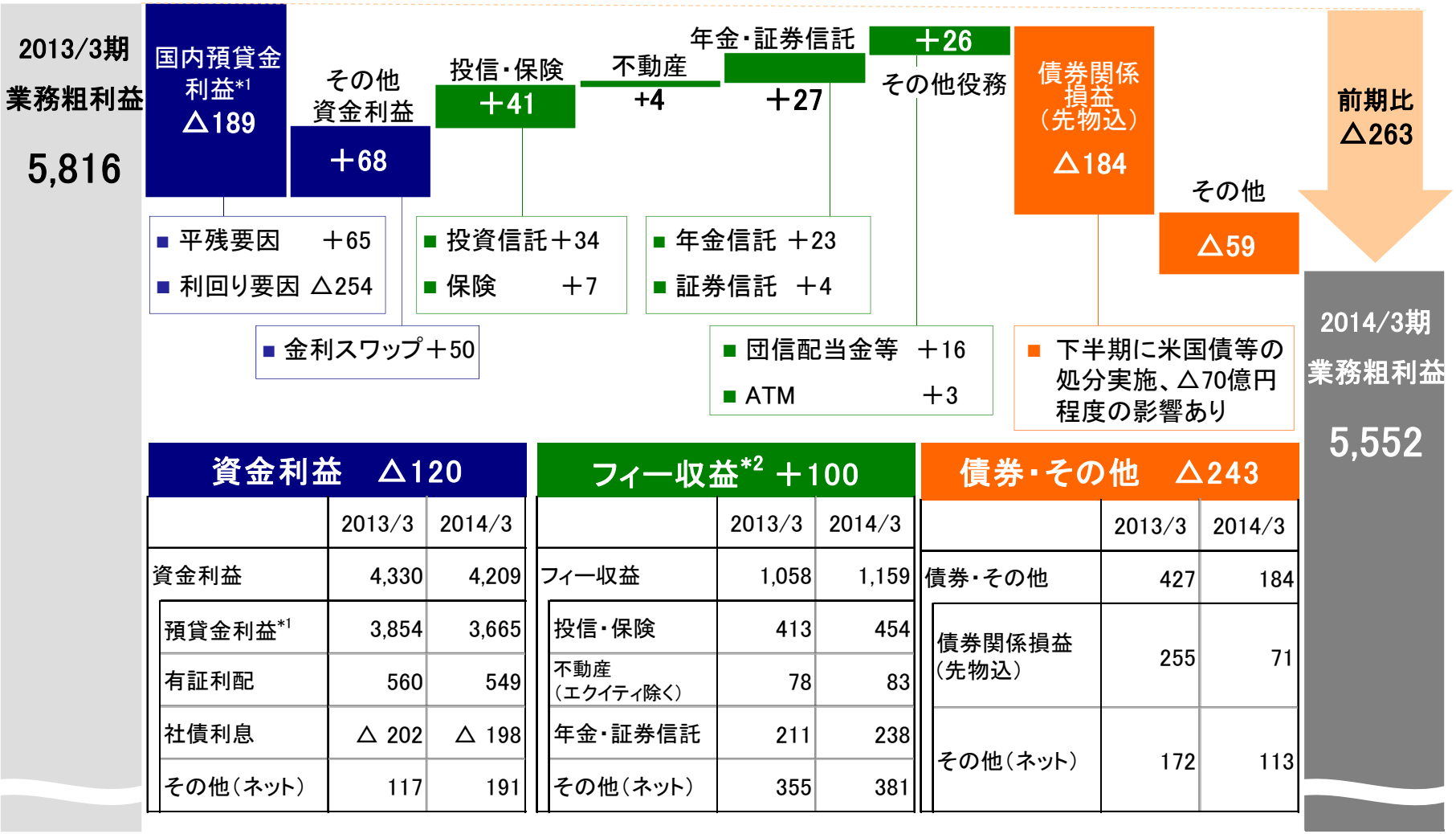
（億円）		HD《連結》（A）	前期比	連単差（A）－（B）	傘下銀行単体合算（B）	前期比	うち りそな〈単体〉	うち 埼玉りそな	うち 近畿大阪〈単体〉	連単差（A）－（B）の内訳など〔概数〕
粗利益〔連結/業務〕	①	**6,085**	**△286**	**＋532**	**5,552**	**△263**	**3,680**	**1,355**	**517**	
資金利益	②	4,300	△130	＋90	4,209	△120	2,641	1,170	397	カード27、他
うち国内預貸金利益	③				3,665	△189	2,299	1,005	360	預貸金利益：国内部門、銀行勘定、預金に譲渡性預金を含む
信託報酬	④	237	＋21	△0	237	＋20	237	—	—	
役務取引等利益	⑤	1,350	＋60	＋428	921	＋79	673	171	76	保証279、カード140、他
その他業務粗利益	⑥	197	△237	＋12	184	△243	127	13	43	
うち債券関係損益	⑦	72	△232	—	72	△232	18	13	39	
実勢業務純益	⑧				**2,226**	△233	1,489	600	136	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	⑨	△3,484	＋131	△176	△3,308	＋128	△2,149	△766	△392	カード△111、保証△32、他
株式等関係損益	⑩	226	＋301	＋3	223	＋301	204	10	7	
与信費用総額	⑪	264	＋134	△6	271	＋56	315	△11	△32	保証14、カード△14、他
その他損益等	⑫	29	△3	＋28	0	△20	12	△6	△4	
税引“前”当期純利益	⑬	**3,120**	**＋277**	**＋380**	**2,740**	**＋202**	**2,063**	**580**	**95**	
税金費用ほか	⑭	△914	△822	△142	△771	△753	△529	△206	△36	少数株主利益△68、HD他税金費用他△74
税引後当期純利益	⑮	**2,206**	**△544**	**＋238**	**1,968**	**△551**	**1,534**	**374**	**59**	

2014年3月期　業務粗利益の前期比増減要因（銀行合算）

業務粗利益は前期比△263億円の減益

■ 資金利益の減少は、フィー収益の増加により、概ね補完

（億円）



資金利益　△120

	2013/3	2014/3
資金利益	4,330	4,209
預貸金利益*1	3,854	3,665
有証利配	560	549
社債利息	△ 202	△ 198
その他（ネット）	117	191

フィー収益*2 ＋100

	2013/3	2014/3
フィー収益	1,058	1,159
投信・保険	413	454
不動産（エクイティ除く）	78	83
年金・証券信託	211	238
その他（ネット）	355	381

債券・その他　△243

	2013/3	2014/3
債券・その他	427	184
債券関係損益（先物込）	255	71
その他（ネット）	172	113

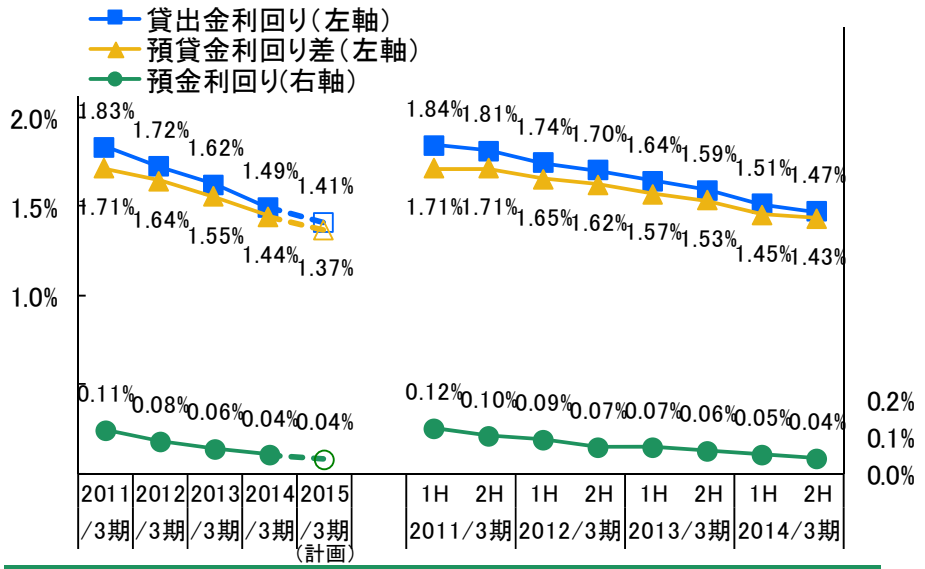
*1. 国内業務部門（預金にはNCDを含む）
*2. 役務取引等利益＋信託報酬

2014年3月期　預金・貸出金の状況(銀行合算)

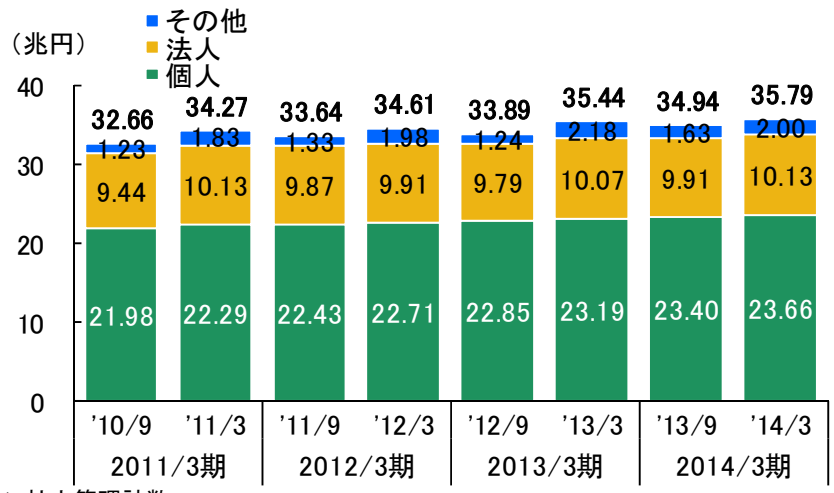
平残・利回り差

（兆円）			2014/3期（実績）	2014/3期 増減	2015/3期（計画）	2015/3期 増減
貸出金平残		①	26.14	+0.54	26.79	+0.65
国内円貨*1	貸出金	平残 ②	25.70	+0.46	26.35	+0.65
		利回り ③	1.49%	△0.12%	1.41%	△0.08%
	一般貸	平残 ④	11.68	+0.10	12.01	+0.32
		利回り ⑤	1.30%	△0.12%	1.23%	△0.07%
	ローン	平残 ⑥	13.00	+0.34	13.35	+0.34
		利回り ⑦	1.69%	△0.12%	1.60%	△0.08%
	預金＋NCD	平残 ⑧	36.00	+1.22	35.64	△0.35
		利回り ⑨	0.04%	△0.02%	0.04%	△0.01%
	預貸金利回り差	⑩	1.44%	△0.10%	1.37%	△0.07%

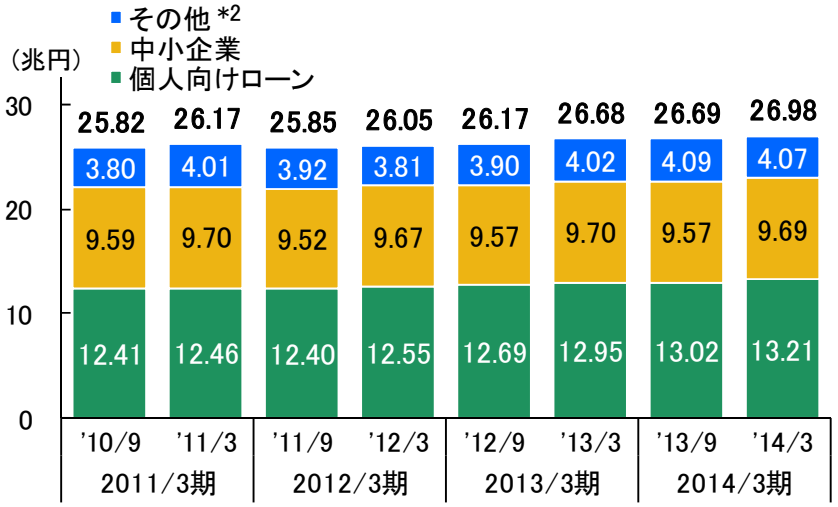
預貸金利回り・利回り差（国内円貨）



預金末残



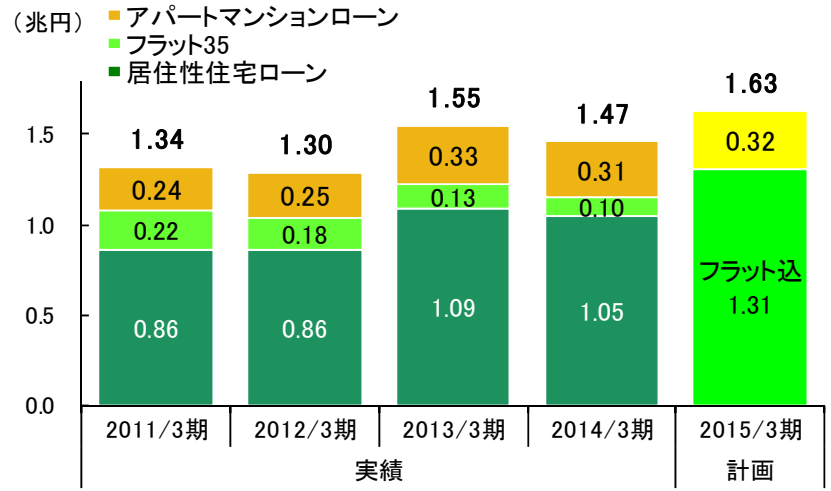
貸出金末残



*1. 社内管理計数
*2. RBからHDへの貸出を含む（2011/3末・9末 0.27兆円、2012/3末・9末 0.24兆円、2013/3末 0.19兆円、2013/9末・2014/3末 0.30兆円）

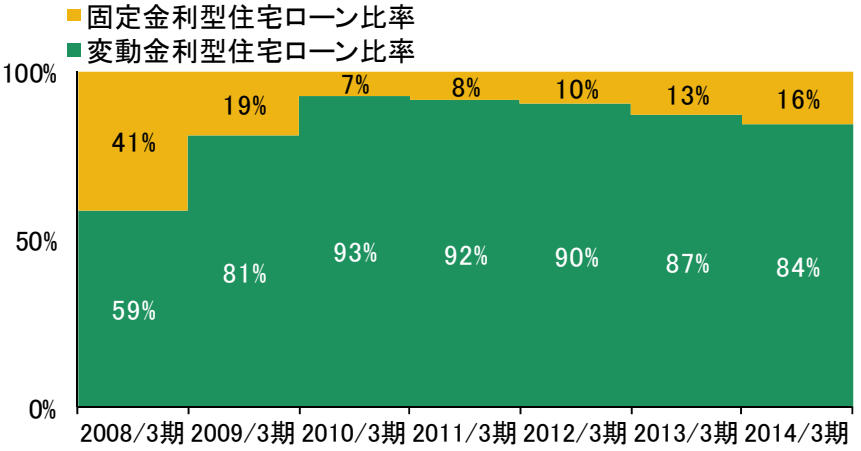
2014年3月期　住宅ローンの状況（銀行合算）

住宅ローン実行額の推移

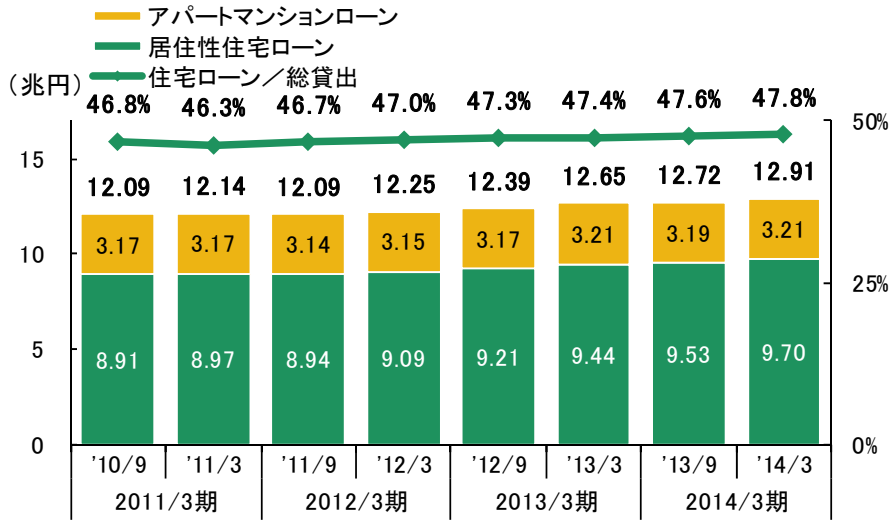


住宅ローン実行額の金利区分

■ 居住性住宅・アパマンローン新規実行の約8割が変動金利型

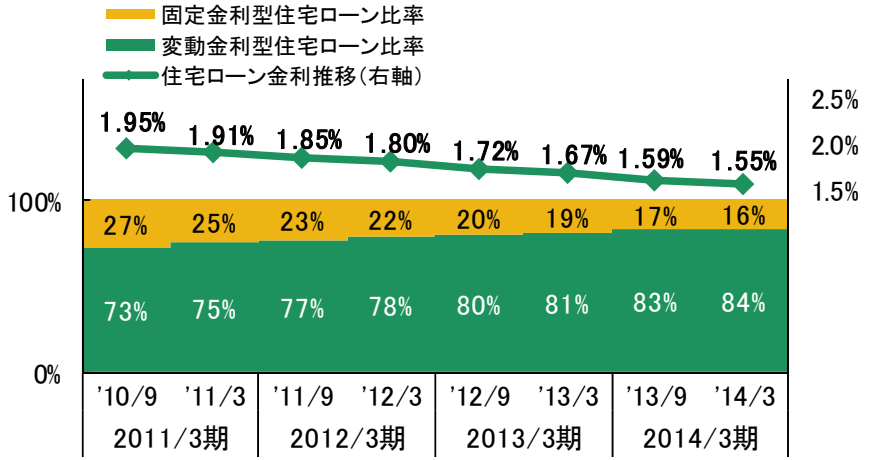


住宅ローン残高の推移（末残）



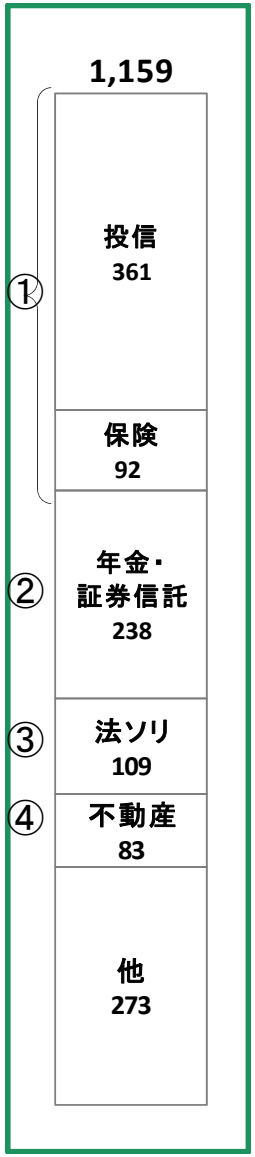
住宅ローン末残の金利区分と利回り

■ 変動金利型の増加 ⇒ 金利上昇時の収益アップサイド

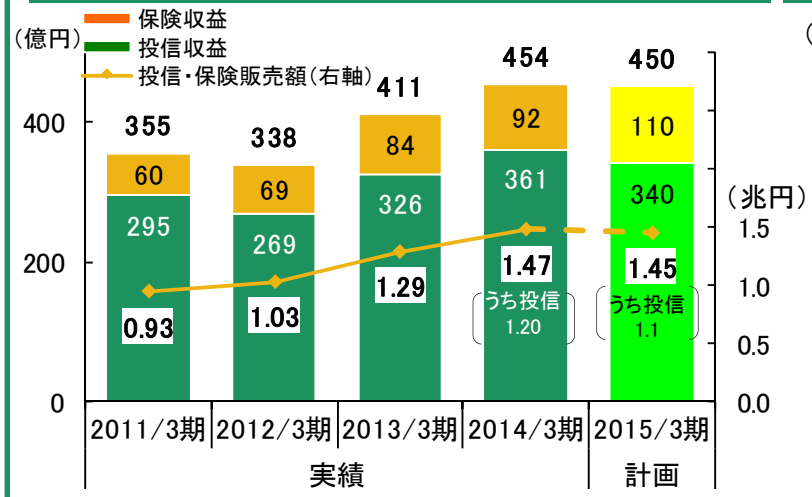


2014年3月期　フィービジネスの状況

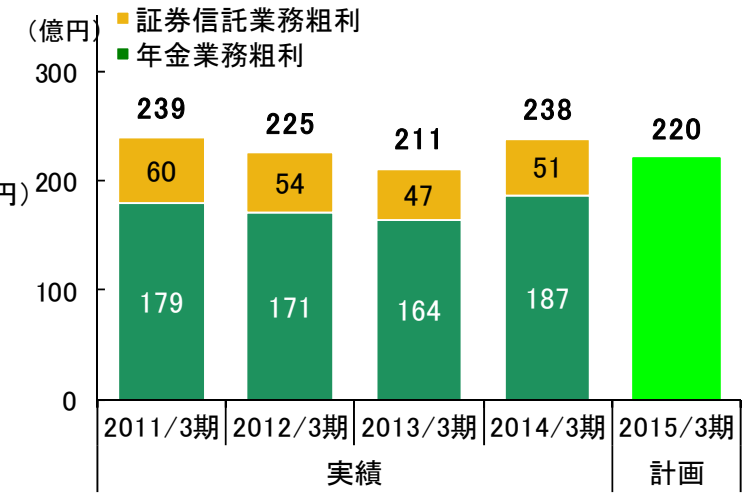
役務取引等利益＋信託報酬　（2014/3期 1,159億円）



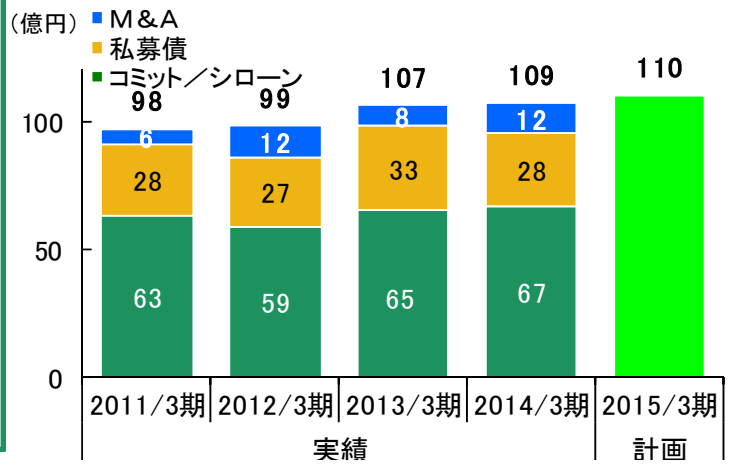
① 投信・保険販売収益（銀行合算）



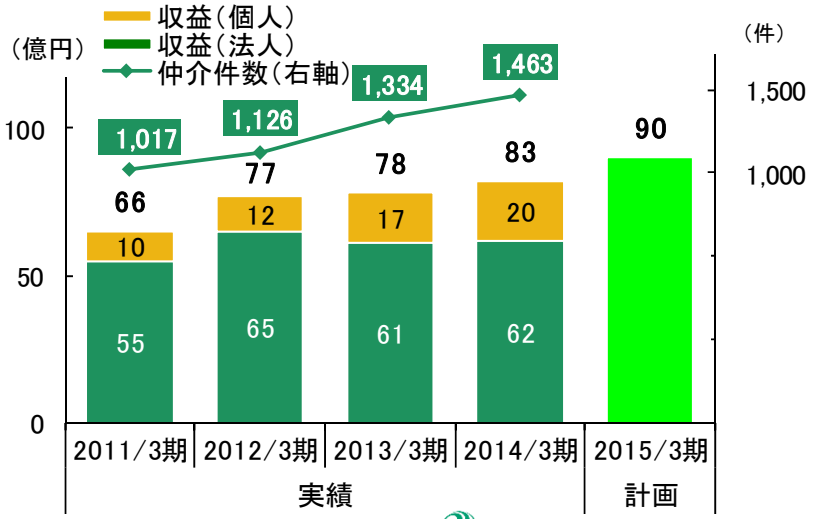
② 年金・証券信託業務の粗利益（銀行合算）



③ 法人ソリューション収益（銀行合算）



④ 不動産業務収益*1（RB）



*1. 不動産ファンド出資関連収益除く

2014年3月期　与信費用・不良債権の状況

与信費用の推移

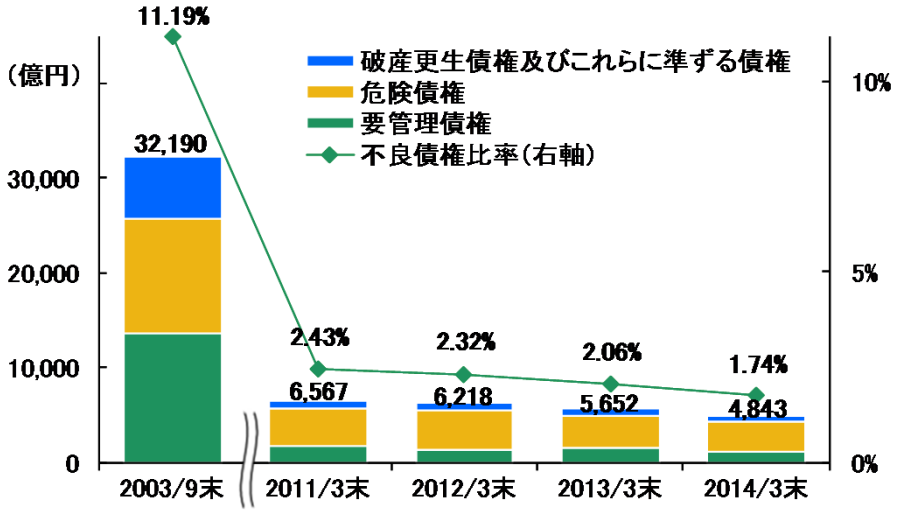
＊ 正の数値は戻入を表す

（億円）		2011/3期	2012/3期	2013/3期	2014/3期
《 銀行合算 》	①	△368	△44	214	271
一般貸倒引当金	②	57	494	294	284
個別貸倒引当金等	③	△425	△538	△79	△13
新規発生	④	△670	△558	△452	△368
その他増減	⑤	245	19	372	354
《 連単差 》	⑥	△247	△93	△ 83	△ 6
うち、住宅ローン保証会社	⑦	△201	△59	△57	14
うち、りそなカード	⑧	△57	△33	△11	△14
《 HD連結 》	⑨	△615	△138	130	264

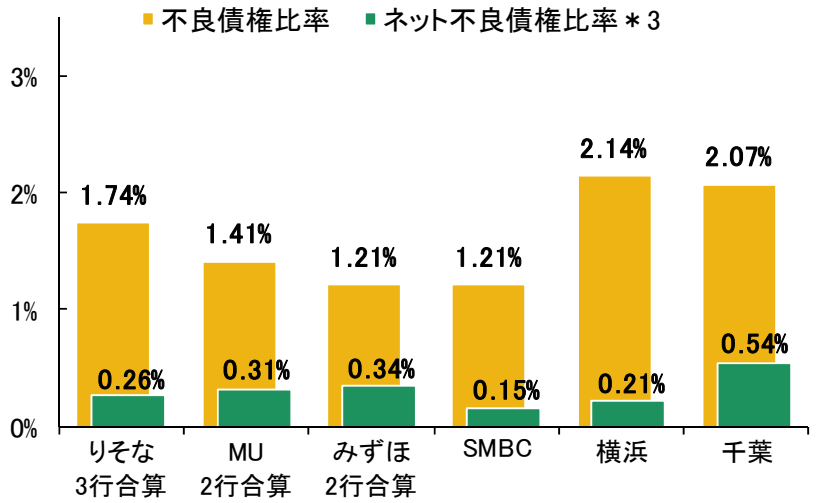
＜与信費用比率＞ (bps)

銀行合算*1	⑩	13.6	1.6	△7.9	△9.8
HD連結*2	⑪	23.0	5.2	△4.9	△9.7

不良債権残高・比率の推移（銀行合算）



ネット不良債権比率



*1. 銀行合算与信費用／金融再生法基準与信残高（期首・期末平均）
*2. HD連結与信費用／（連結貸出金＋連結支払承諾見返末残）（期首・期末平均）
*3. 担保/保証・引当金控除後不良債権比率

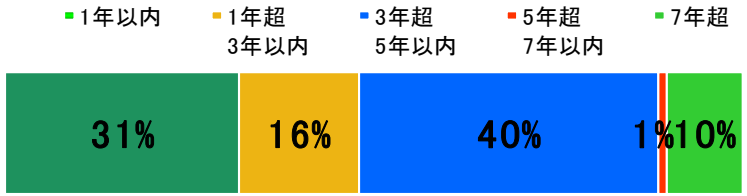
2014年3月期　有価証券の状況

ダウンサイドリスクの小さい有価証券ポートフォリオ

■ 残高推移（HD連結）

（億円）		2003/3末	2007/3末	2013/3末	2014/3末	
						評価差額
その他有価証券*1	①	60,051	63,965	76,970	62,011	3,332
株式	②	13,190	3,904	3,372	3,319	3,171
債券	③	44,330	49,517	69,622	55,535	118
国債	④	38,110	39,276	56,628	44,535	8
（デュレーション）	⑤		1.2年	2.7年	3.1年	
（BPV）	⑥			△ 15.9	△ 14.1	
地方債・社債	⑦	6,220	10,241	12,994	10,999	109
その他	⑧	2,530	10,544	3,974	3,156	42
外国証券	⑨	1,126	2,440	2,683	1,534	7
（評価差額）	⑩	△ 258	4,329	2,580	3,332	
満期保有債券*2	⑪	25	1,484	22,247	21,507	
（評価差額）	⑫	0	△ 3	764	678	

■ 国債ポートフォリオ（その他有価証券）

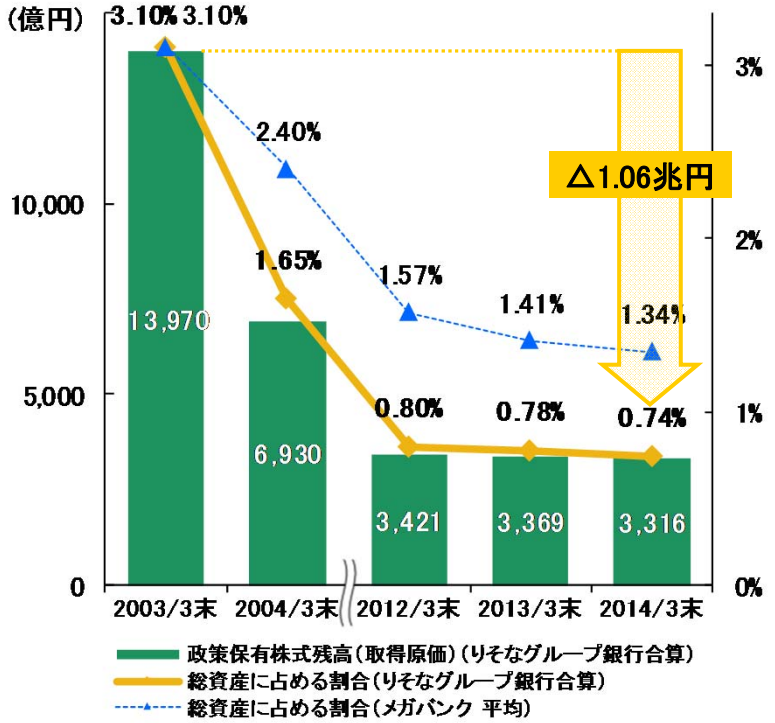


■ **その他**：外国証券のうち米国債：1,191億円

■ 株式

- 日経平均損益分岐点株価　　6,500円程度
- 保有株式残高は前期末比 △53億円
- 政策投資株式（取得原価）は、2003/3末比で1兆円規模の残高を圧縮
- 更なる残高圧縮へ向けた努力を継続

【株式保有残高及び総資産に占める割合の推移*3】



*1. 取得原価、時価のある有価証券のみを対象として記載
*2. BS計上額、時価のある有価証券のみを対象として記載
*3. 銀行合算「その他有価証券」分

2014年3月期　自己資本比率（HD連結・国内基準）

自己資本比率の状況

- 2014年3月末より、バーゼル3適用開始
- 2014年3月末より、信用リスク・アセットの計算に先進的内部格付手法(A-IRB)を採用（HD・RB・SR）

（億円）		2013/3末 バーゼル2	2014/3末 バーゼル3	増減
自己資本比率	①	14.67%	14.33%	△0.34%
自己資本の額	②	25,541	22,785	△2,756
リスク・アセット等	③	174,050	158,968	△15,082

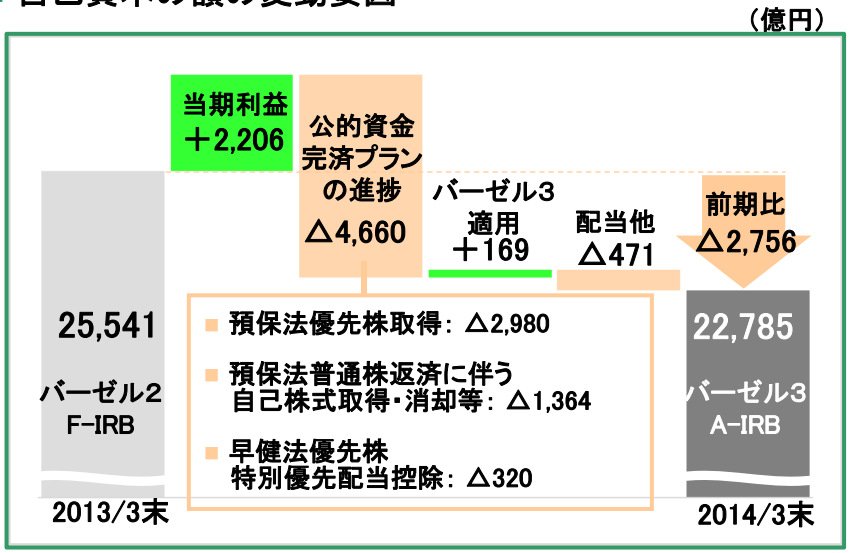
【内訳（2014年3月末）】

自己資本	④	22,785
コア資本に係る基礎項目	⑤	22,857
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る株主資本	⑥	10,307
うち、資本金・資本剰余金・利益剰余金	⑦	11,955
うち、自己株式	⑧	△858
うち、社外流出予定額	⑨	△789
預金保険法優先株	⑩	1,960
社債型優先株	⑪	2,380
適格旧資本調達手段	⑫	6,982
その他	⑬	1,228
コア資本に係る調整項目	⑭	72

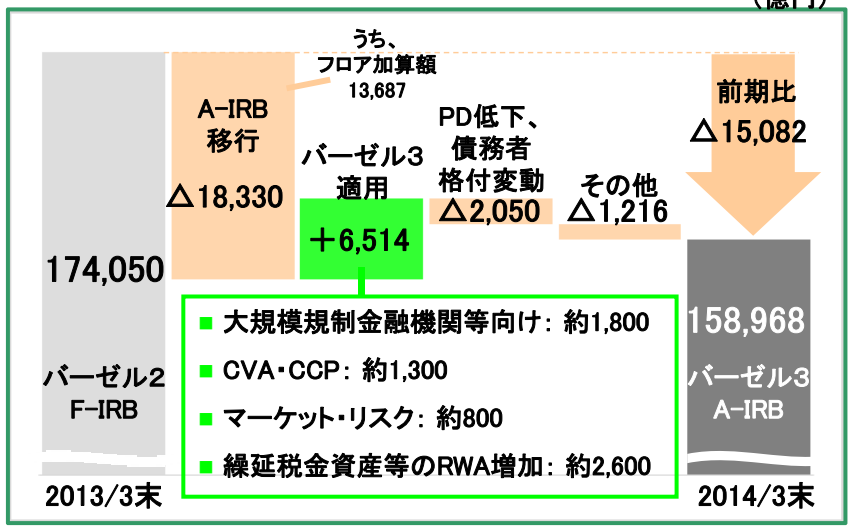
リスク・アセット等	⑮	158,968
信用リスク・アセット	⑯	132,688
フロア調整額	⑰	13,687
マーケット・リスク相当額÷8%	⑱	1,784
オペレーショナル・リスク相当額÷8%	⑲	10,808

変動要因

- 自己資本の額の変動要因



- リスク・アセット等の変動要因



2014年3月期　自己資本比率（HD連結・国際統一基準）

自己資本比率の状況

■ 内部格付手法の継続適用要件

- 普通株式等Tier1比率で4.5%以上*2

（億円）		2014/3末 バーゼル3
普通株式等Tier1比率	①	7.73%
Tier1比率	②	9.38%
総自己資本比率	③	13.68%

普通株式等Tier1資本	④	12,681
基礎項目	⑤	12,914
うち、資本金・資本剰余金・利益剰余金	⑥	10,355
うち、自己株式	⑦	△858
うち、社外流出予定額	⑧	△789
うち、その他の包括利益累計額	⑨	546
うち、公的資金	⑩	3,560
調整項目	⑪	232
その他Tier1資本	⑫	2,705
Tier1資本	⑬	15,387
Tier2資本	⑭	7,056
総自己資本（Tier1＋Tier2）	⑮	22,444
リスク・アセット等	⑯	163,983

リスク・アセットの状況

■ 2014年3月末より、信用リスク・アセットの計算に先進的内部格付手法(A-IRB)を採用（HD・RB・SR）

（億円）		2014/3末 バーゼル3
リスク・アセット等	①	163,983
信用リスク・アセット	②	137,061
フロア調整額	③	14,328
マーケット・リスク相当額÷8%	④	1,784
オペレーショナル・リスク相当額÷8%	⑤	10,808

*1. 本ページは参考値としての国際統一基準の開示
*2. 規制上の所要水準は、2014年3月末～4.0%以上、2015年3月末～4.5%以上

2015年3月期 業績予想

（億円）

		HD《連結》		
		（中間期予想）	〔通期予想〕	前期比
連結経常利益	①	1,165	**2,315**	△806
連結当期（中間）純利益	②	740	**1,500**	△706

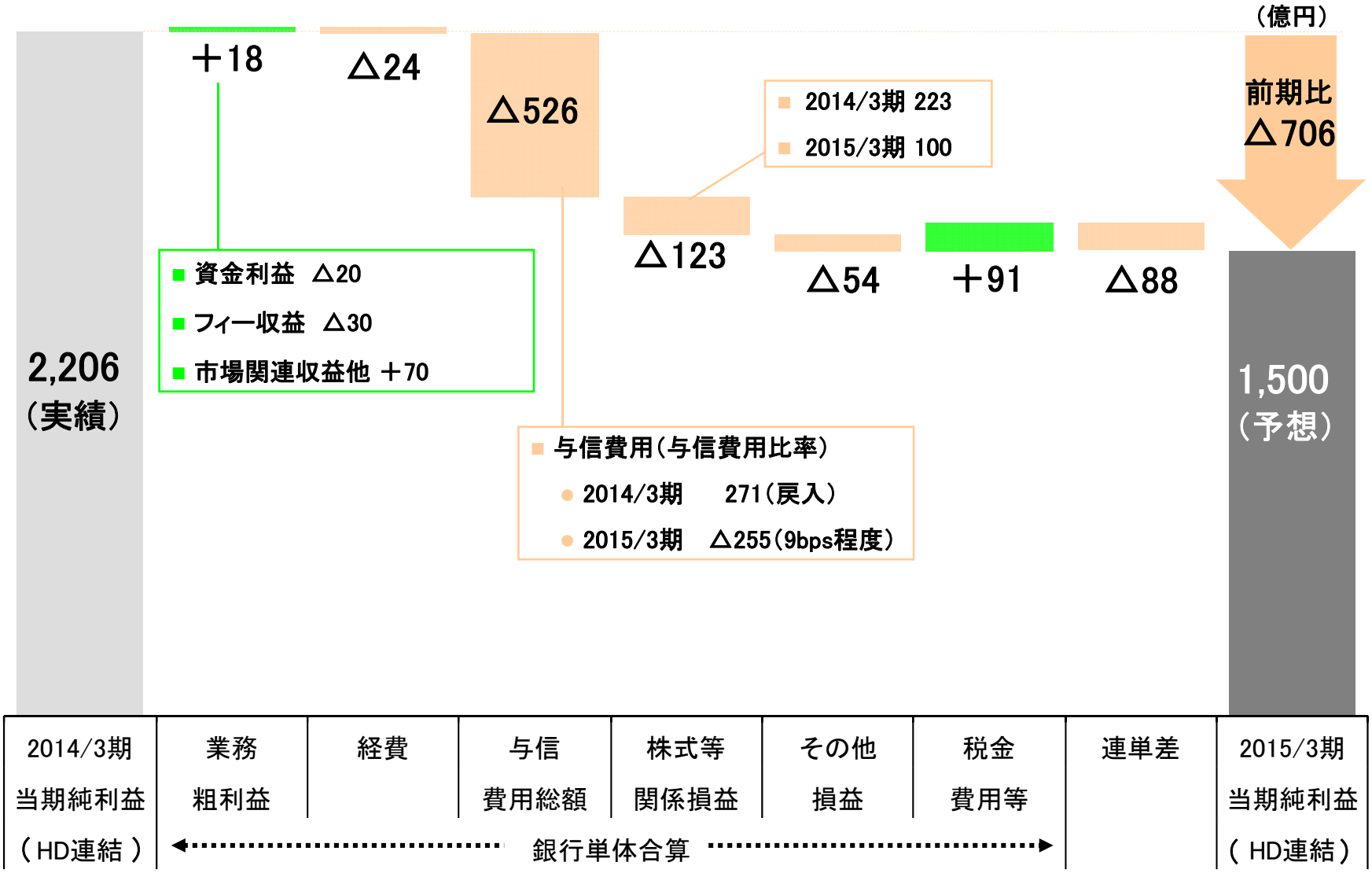
	配当
	〔期末予想〕
普通配当	15円
優先配当	所定の配当

	HD〈単体〉		
	（中間期予想）	〔通期予想〕	前期比
営業収益	270	**1,285**	△3,249
営業利益	235	**1,215**	△3,251
経常利益	235	**1,215**	△3,231
当期（中間）純利益	235	**1,215**	△3,239

		銀行合算 【概数】				りそな			埼玉りそな			近畿大阪		
		（中間期予想）	〔通期予想〕	前期比	健全化計画比	（中間期予想）	〔通期予想〕	前期比	（中間期予想）	〔通期予想〕	前期比	（中間期予想）	〔通期予想〕	前期比
業務粗利益	③	2,785	**5,570**	＋18	△110	1,860	3,725	＋45	675	1,350	△5	245	495	△22
経費	④	△1,705	**△3,350**	△24	＋10	△1,120	△2,205	△15	△385	△765	△11	△195	△385	△4
実勢業務純益	⑤	1,080	**2,220**	△6	△100	740	1,520	＋31	290	585	△15	50	110	△26
経常利益	⑥	1,035	**2,080**	△688	＋150	760	1,540	△544	255	500	△84	20	40	△58
税引“前”当期（中間）純利益	⑦	985	**2,030**	△710	＋110	720	1,500	△563	250	495	△85	15	30	△65
税引後当期(中間)純利益	⑧	655	**1,350**	△618	＋140	480	1,005	△529	165	320	△54	10	20	△39
株式等関係損益	⑨	50	**100**	△123	＋40	40	90	△114	—	—	△10	10	10	＋3
与信費用総額	⑩	△125	**△255**	△526	＋225	△70	△130	△445	△25	△65	△54	△30	△60	△28

2015年3月期 業績予想の前期比増減要因

連結当期純利益は1,500億円を予想（前期比△706億円）



2014年3月期　事業部門別管理会計の状況

■ 「RAROC」「RVA」*1により、割当資本に対する収益性を管理

グループの事業部門別管理会計の実施状況（2014年3月期）

（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		（実勢）業務純益		業務粗利益		経費		与信費用	
		資本コスト控除後利益 実績 RVA*1	前年比	リスク調整後資本利益率 実績 RAROC	経費率 OHR	社内自己資本比率		前年比		前年比		前年比		前年比		前年比
営業部門	①	1,569	+137	15.5%	60.1%	10.2%	2,447	+136	2,167	+7	5,437	△13	△ 3,270	+20	279	+129
コンシューマー事業	②	671	+80	23.8%	66.9%	10.3%	876	+85	859	+14	2,598	+11	△ 1,739	+3	18	+70
コーポレート事業	③	897	+57	13.0%	53.9%	10.2%	1,570	+51	1,309	△8	2,840	△24	△ 1,531	+17	261	+59
市場部門	④	365	△210	36.3%	17.0%	19.8%	431	△210	431	△210	519	△221	△ 88	+11	–	–
全社*2	⑤	1,582	△65	12.5%	56.6%	12.8%	2,853	△54	2,574	△183	5,932	△213	△ 3,358	+30	279	+129

*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. 傘下銀行3行＋住宅ローン保証子会社損益等

2014年3月期　連結子会社等の状況

（連結子会社（国内、子銀行を除く））

（億円）

会社名		業務内容	出資割合	当期利益		
				2014/3期	前期比	2013/3期
りそな保証	①	信用保証 （主に住宅ローン）	りそなG 100%	191	△ 5	197
大和ギャランティ	②	信用保証 （主に住宅ローン）	りそなG 100%	6	△ 4	11
近畿大阪信用保証	③	信用保証 （主に住宅ローン）	りそなG 100%	18	+14	4
りそなカード	④	クレジットカード 信用保証(無担保ローン)	りそなHD 77.6% クレディセゾン 22.4%	24	△ 4	29
りそな決済サービス	⑤	ファクタリング	りそなHD 100%	5	△ 1	7
りそな総合研究所	⑥	コンサルティング	りそなHD 100%	0	+0	0
りそなキャピタル	⑦	ベンチャーキャピタル	りそなHD 100%	3	+1	1
りそなビジネスサービス	⑧	事務等受託 人材派遣	りそなHD 100%	0	△ 0	0
合計（全8社）				251	+0	250

（主要な連結子会社（海外））

会社名		業務内容	出資割合	当期利益		
				2014/3期	前期比	2013/3期
P.T. Bank Resona Perdania	⑨	銀行（インドネシア）	りそなG 43.4% （実質支配基準）	43	+19	24
P.T. Resona Indonesia Finance	⑩	リース（インドネシア）	りそなG 100%	1	+0	1
合計（2社）				44	+19	25

（持分法適用関連会社）

会社名		業務内容	出資割合	当期利益		
				2014/3期	前期比	2013/3期
日本トラスティ・サービス信託銀行	⑪	信託銀行 （資産管理業務）	りそなG 33.3% 三井住友TH 66.6%	4	△ 0	5

クロスセールス指標（銀行合算）2014年3月末基準

主要指標

■「クロスセールス実現顧客」＝ 一定水準のクロスセールスが実現できている先

			（千人）2013/3末	2014/3末	増減
①	プレミア層	総預り資産50百万円以上 or アパマンローン50百万円以上	51.1	52.7	＋1.5
②	住宅ローン層	自己居住用住宅ローンあり	541.7	551.7	＋10.0
③	資産運用層	総預り資産10百万円以上	692.9	706.6	＋13.7
④	ポテンシャル層Ⅰ	総預り資産5百万円以上	787.8	793.1	+5.3
⑤	ポテンシャル層Ⅱ	総預り資産5百万円未満 商品個数3個以上	4,606.8	4,692.8	＋85.9
⑥	クロスセールス実現顧客数		6,680.4	6,796.8	＋116.5
⑦	ポテンシャル層Ⅲ	総預り資産5百万円未満 商品個数2個以下	6,126.0	6,004.2	△121.8
⑧		個人稼動顧客 計	12,806.3	12,801.1	△5.3

参考指標

■「クロスセールス実現顧客」を対象として、下記の参考指標を計測

生涯収益（Lifetime Value）

1年間での増加額 ＋664億円

- 営業努力により獲得した取引が、どの程度の将来収益を生み出すかを一定の前提下で計測
- 10年間の業務粗利益の合計額を推計

クロスセールス商品個数

2014/3末 3.88個

- 取引のメイン化を表す指標
- カウント対象は基盤関連項目、ローン・クレジットカード関連項目、貯蓄・投資関連項目等

サービス改革におけるフロントランナーとしての確固たる優位性

■ サービス改革の結果、支店におけるサービスレベルが向上し、お客さまからより高い評価を獲得

お客さま満足度の向上

りそなの「サービス改革」

- 平日17時まで営業
- 休日営業拡大
- 次世代型店舗
- 待ち時間ゼロ
- 24時間対応 テレフォンセンター
- 365日営業の新チャネル
- 女性の積極登用を通じたホスピタリティの向上

「サービス改革」の実績

第10回日経金融機関ランキング（2014年1月）

主要行で最上位の顧客満足度

5位	埼玉りそな銀行
9位	りそな銀行
10位	新生銀行
12位	静岡銀行
13位	三菱UFJ信託銀行
15位	三菱東京UFJ銀行
18位	三井住友銀行

世代別・50代の顧客満足度は全体で首位

1位	りそな銀行
2位	住信SBI銀行
3位	新生銀行
4位	三井住友信託銀行
5位	ゆうちょ銀行

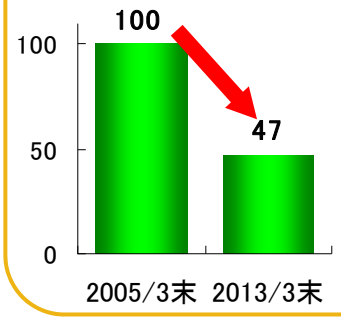
収益力強化とコスト削減を同時実現するオペレーション改革

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

１人当たり生産性の向上

- 事務量の大幅削減
- 次世代型店舗の拡充
- CRM・新営業店システムの導入

＜営業店事務量*1＞



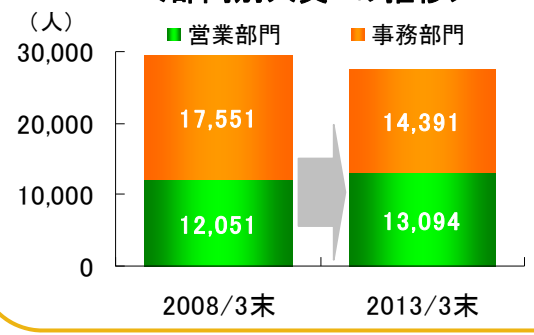
＜次世代型店舗＞

×

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

＜部門別人員*2の推移＞



営業店収益の極大化

コスト削減に加えて、営業戦力の捻出と顧客サービスの向上を同時に実現

営業店から後方事務を分離

事務の集約・標準化

→ 事務量削減

→ 担い手変革

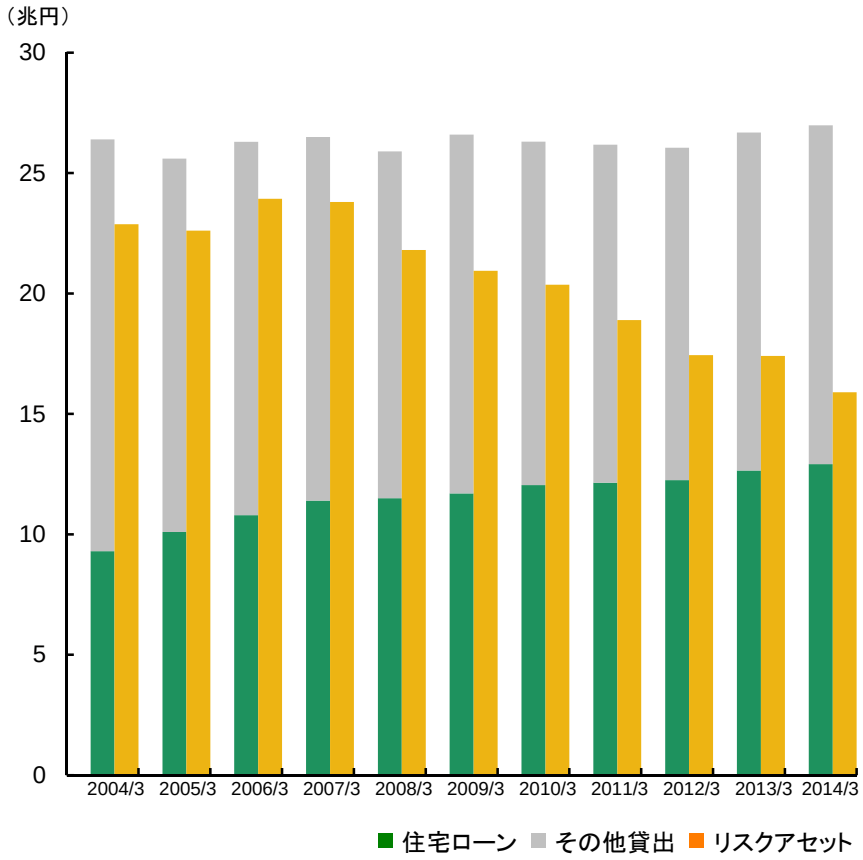
→ 削減経費を戦略分野へ再投資

*1. 2005/3末=100とした場合の事務量。りそな銀行、りそなビジネスサービス合算
*2. グループ銀行、りそなビジネスサービス合算

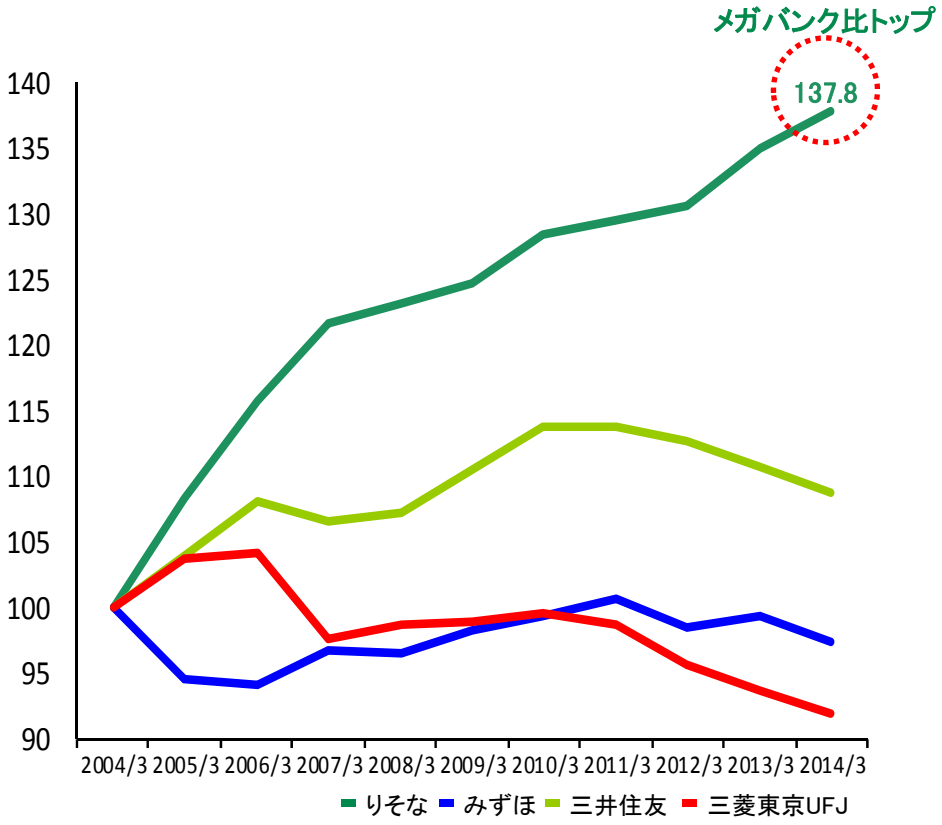
貸出ボリュームの拡大

- 貸出の小口分散化を進め、リスク・リターンに優れたポートフォリオへの再構築を完了
- 住宅ローン残高の増加率はメガバンクを上回る

貸出金残高の推移*1



住宅ローン残高の増加率*2



*1. グループ銀行合算（リスクアセットのみ連結ベース）
*2. 出所：各社公表資料、2004年3月末を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：みずほ銀行単体、三菱東京UFJ：三菱東京UFJ銀行単体

クロスセールス戦略：住宅ローン起点のクロスセールス

- 属性を把握している新規及び既存の住宅ローン顧客に対して、ニーズに応じたクロスセールスを効率的に展開
- 既存の住宅ローン顧客は52万人。ライフステージに応じたクロスセールスで永年に亘り取引を深耕

	新規実行顧客*1	既存顧客*2
対象顧客数	約4万人	約52万人
属性把握	審査基準をクリアした相応の信用属性が認められる先	
クロスセールス機会の捕捉	➢ メイン口座化 ⇒ 給振、インターネットバンキング（IB） カードローン、クレジットカード ➢ 住宅取得時の家計見直し ⇒ 保険商品	➢ ライフステージに応じたニーズを捕捉 ⇒ 消費性ローン（マイカー、教育など）、 カードローン ⇒ 投資信託、保険商品 ⇒ リフォームローン ⇒ 年金振込、遺言信託、不動産仲介

【 商品セット率の比較 】

	住宅ローン新規実行先	一般先*3
給振	39%	24%
保険	3%	1%
IB	92%	32%

【 商品セット率の比較 】

	住宅ローン既存先	一般先*3
消費性ローン	7%	1%
カードローン	5%	3%
クレジットカード	10%	4%

*1. 2014年3月期実行　*2. 2013年3月期までに実行した顧客　*3. ポテンシャル層Ⅱ、ポテンシャル層Ⅲ

住宅ローンビジネスの採算性維持・向上に向けた取り組み

3つの事業収益ドライバー

1	クロスセールスの推進	住宅ローンは多面取引のゲートウェイ
2	ローコストオペレーション	住宅ローン事務改革への挑戦
3	金利反転時のアップサイド	変動金利型が約8割を占めるポートフォリオ構成

収益

資金量

- 中古マーケット開拓、商品ラインナップ拡充
- LP休日営業拡大・営業戦力強化
- 被肩代り防衛

プライシング

- 生涯収益モデルに基づく総合採算分析
- 顧客属性に応じたメリハリのある金利運営（リスクプライシングの徹底）

付随収益

- 住宅ローン借入前、返済中、完済後の各段階でクロスセールス強化
- 特に住口利用56万先は信用属性、ライフイベント等の把握が可能
- クロスセールス推進を通じたメイン化と被肩代り防衛効果
- 完済顧客のリフォーム、資産運用、相続等ニーズの取込み

費用

事務コスト

- 住宅ローン事務改革
- 住宅ローン事務量半減、同事務人員 450名削減

与信費用

- 途上管理体制の強化
  （延滞管理強化、回収率向上など）

金利上昇時の資金利益へのインパクト

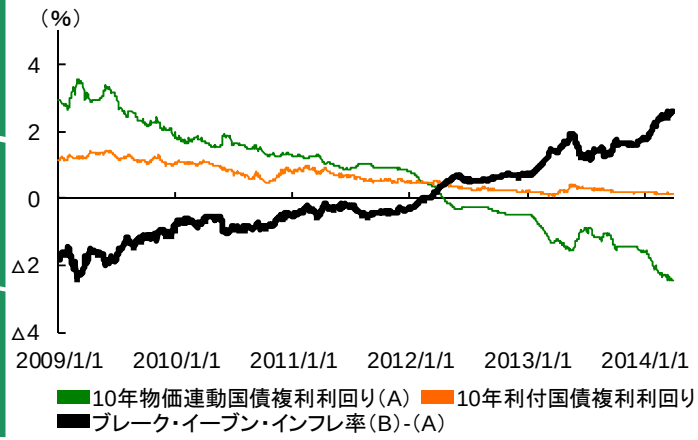
イールドカーブがスティープ化する場合

住宅ローンの早期固定化ニーズなど

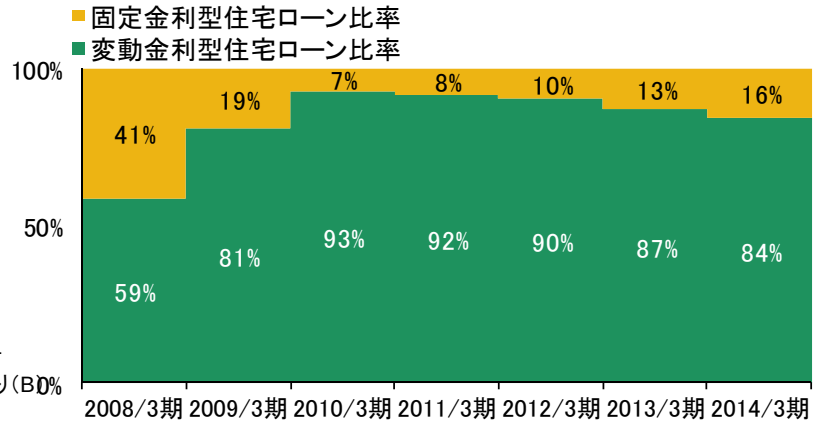
期待インフレ率↑
長期金利上昇↑

アベノミクス
異次元QE

■ ブレーク・イーブン・インフレ率*1

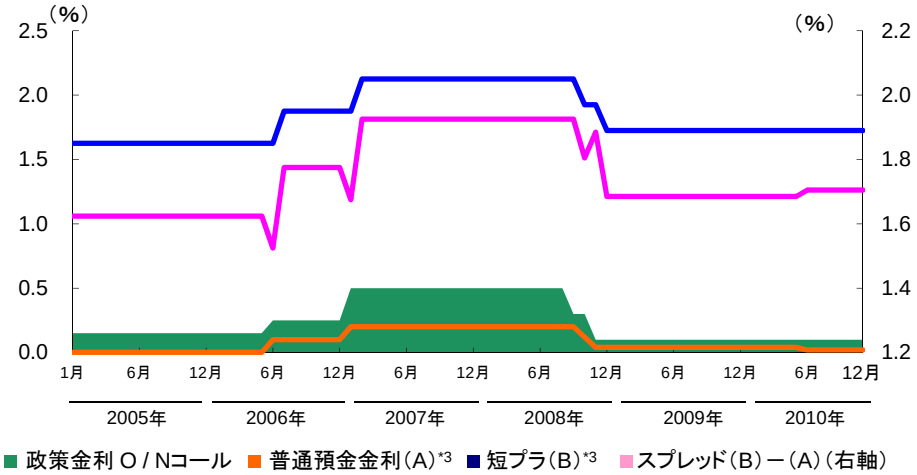


■ 住宅ローン新規実行額の金利区分別割合の推移*2



短期金利が上昇する場合（前回利上げ時の預貸金利回差の改善実績）

■ 政策金利と短期プライムレート貸出・預金金利の推移



■ 政策金利引上幅（2回 / 計50bps）に対して預貸金利回差の改善幅は13bps

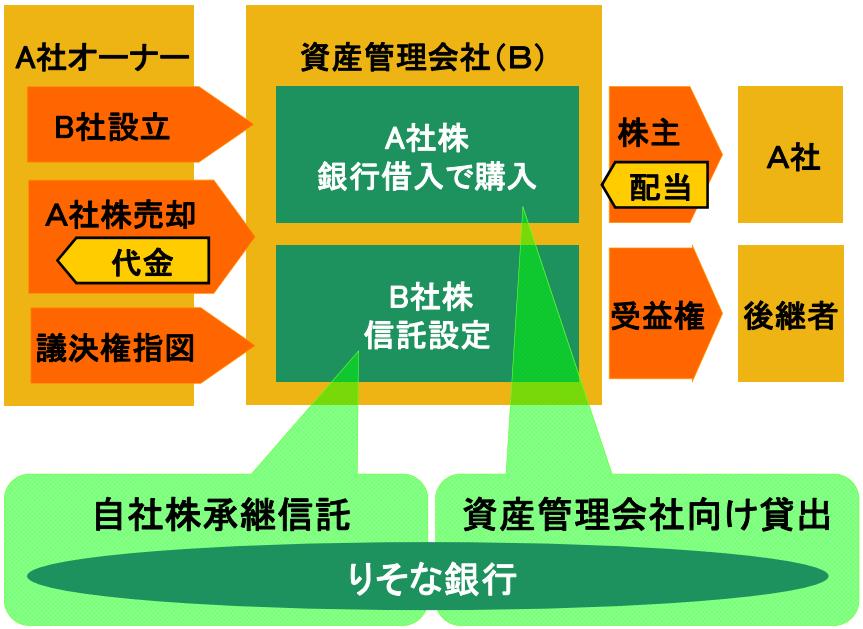
（グループ銀行合算）	2006年4月	2007年4月	増減
無担O / N	0.002%	0.51%	0.508%
貸出金利回	1.83%	2.17%	0.34%
預金等利回	0.06%	0.27%	0.21%
預貸金利回差	1.77%	1.90%	0.13%

*1. Bloomberg （10年利付国債利回り：第293回債）
*2. アパマンローンを含む（グループ銀行合算）　*3. りそな銀行

プレミア層向け貸出の推進事例

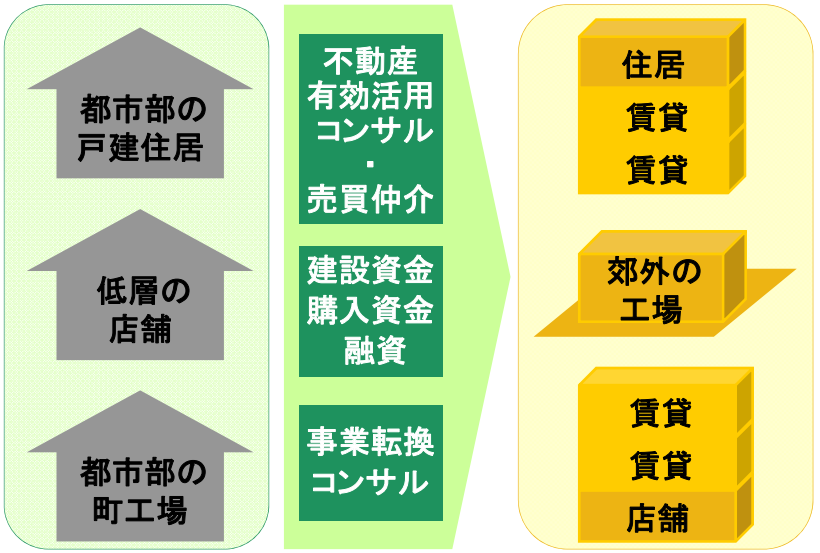
企業オーナーの相続資金準備へのソリューション

- 資産管理会社を設立し株式を売却、現金を確保
  資産管理会社株に信託を設定
  - 後継者へ議決権を留保した信託受益権を贈与
  - 創業者利益と将来の財産分与時に必要となる現金を確保
  - 将来の相続時点での株式価値上昇リスクを排除



不動産有効活用のソリューション

- 老朽化、家族構成・立地環境の変化による建替え需要に対応

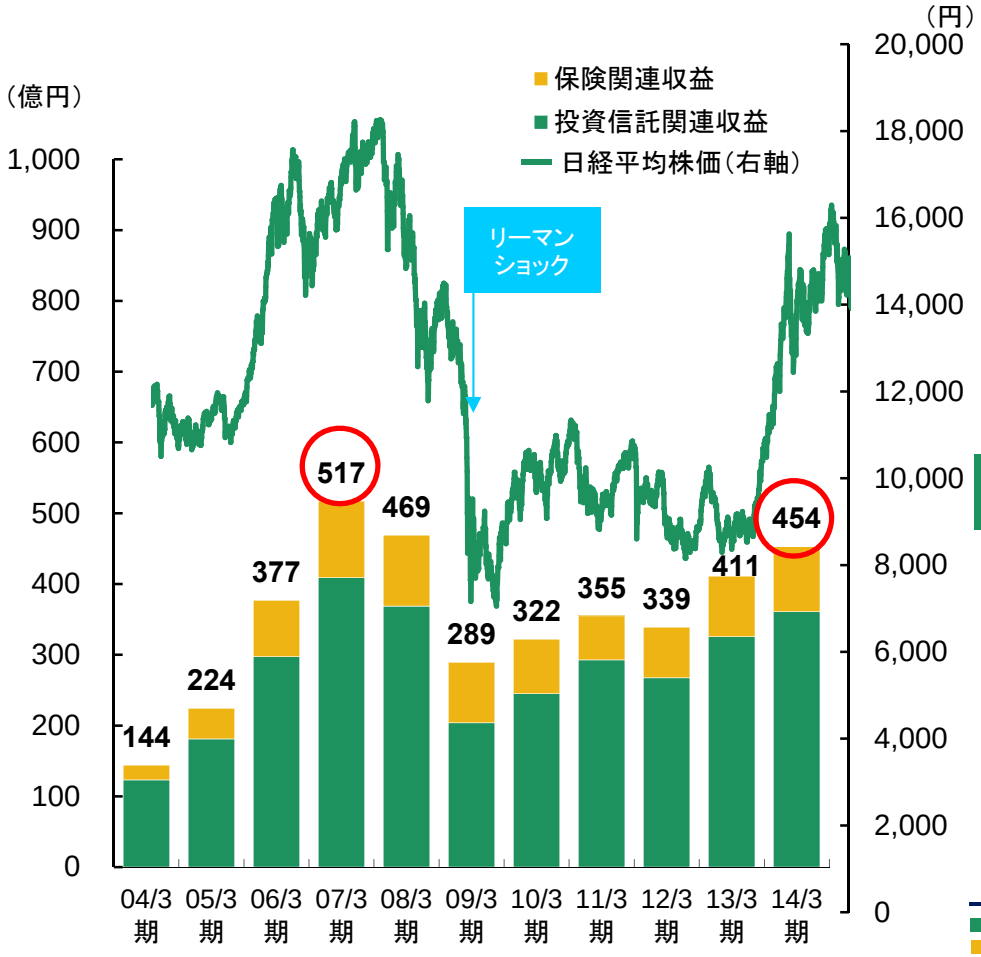


- 建設主体・融資先は顧客ニーズに合わせ選択

個人向け金融商品販売

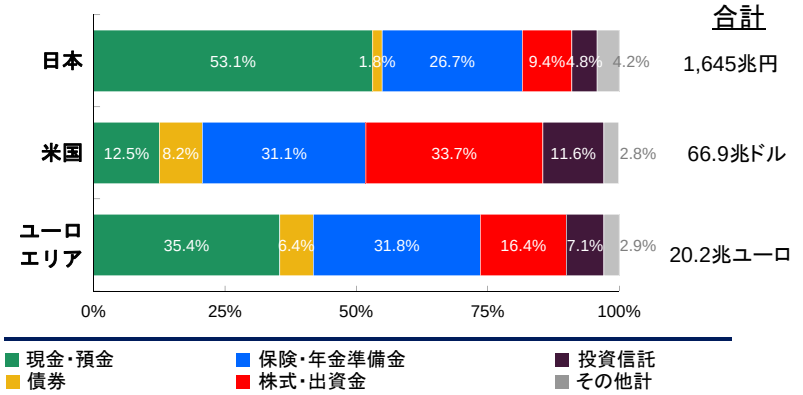
- 個人向け金融商品販売ビジネスにおけるりそなの高いポテンシャル
- アベノミクスにより、日本の金融市場における「貯蓄から投資へ」の流れが加速すると予想

個人向け金融商品販売のポテンシャル



- 独立系の強みを生かしたオープンアライアンス戦略
  - 顧客ニーズ本位の商品開発・調達
- 「貯蓄から投資へ」をサポートする外部環境
  - 株式市況の改善傾向
  - インフレ期待の高まり
  - 少額投資非課税制度（NISA）
    - ・2014年1月1日～2023年12月31日
    - ・株式投信等の配当金・分配金・売買益が非課税
    - ・毎年上限100万円、最大500万円まで非課税投資が可能

家計の金融資産構成*1



*1. 出所：日本銀行（日本及び米国は2013年12月末時点、ユーロエリアは2013年9月末時点）

中小企業のアジア進出支援体制の整備

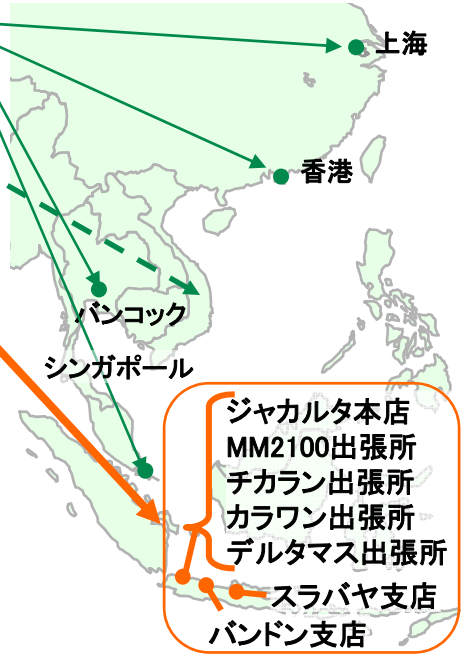
アジアにおける中小企業支援拠点

海外駐在員事務所

- 4拠点を展開
- 今秋、ベトナム・ホーチミンに駐在員事務所を開設予定

りそなプルダニア銀行

- インドネシアにおける業暦50年超の合弁銀行



現地情報提供拠点

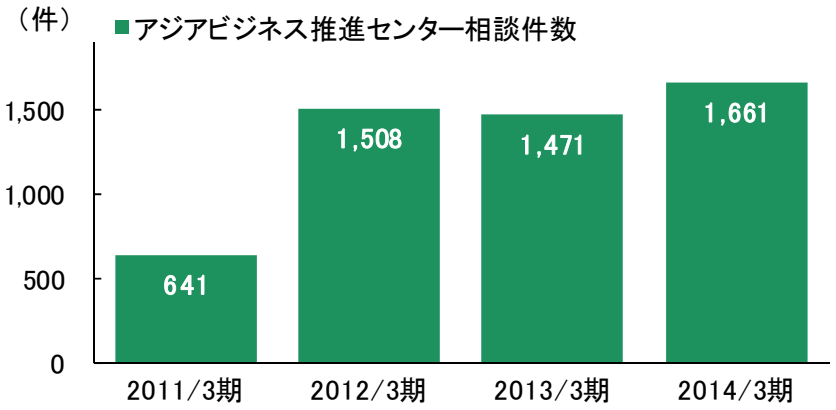
- ベトナム
  ⇒ バンコック銀行
  ホーチミン支店へ人員派遣
- インド
  ⇒ ジェトロ現地事務所へ人員派遣(デリー)
- フィリピン
  ⇒ PEZA(フィリピン経済区庁)、リサール商業銀行との3者間の業務提携を通じ、進出支援体制のワンストップ化を実現
  ⇒ リサール商業銀行へ人員派遣

提携銀行を活用した現地サービス

- 圧倒的な支店数と現地ノウハウ
- 外銀向け規制に縛られずに現地サービスを提供

主な地場提携銀行等			
中国	東亜銀行	台湾	兆豊国際商業銀行
	中国銀行	シンガポール	東亜銀行
	中国建設銀行	マレーシア	パブリック銀行
	中国工商銀行	タイ・ベトナム	バンコック銀行
	交通銀行	インド	インドステイト銀行
香港	東亜銀行	フィリピン	リサール商業銀行
韓国	韓国外換銀行	カンボジア	カンボジア・パブリックバンク

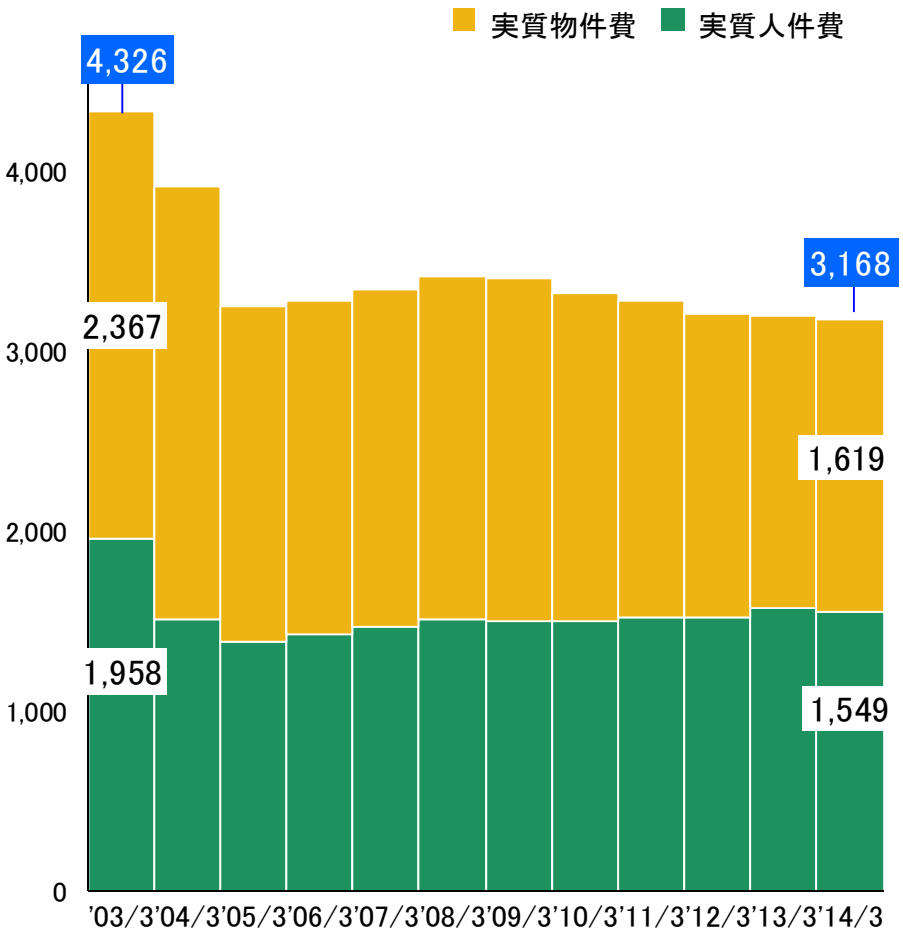
アジアビジネス推進センター(RB)への相談件数は高水準



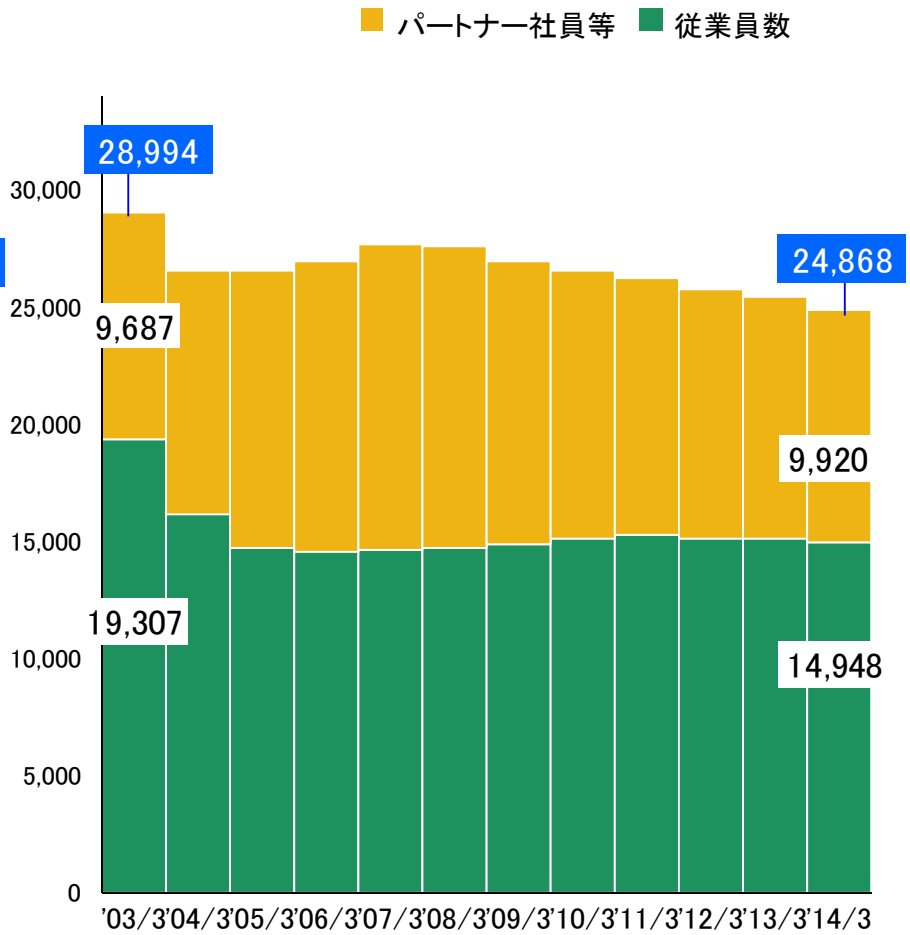
効率的なコスト構造：人件費及び物件費の削減（銀行合算）

- 社会保険料等の不可避な経費増圧力を、物件費削減で吸収
- 人件費は、パートナー社員を含めた実質ベースで厳格にコントロール

実質人件費・実質物件費の推移*1



従業員・パートナー社員数の推移



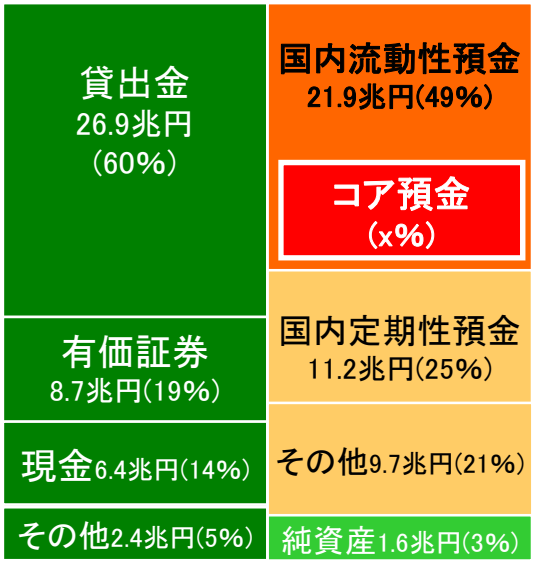
*1. 実質人件費：人件費＋人材派遣費用等、実質物件費：物件費-人材派遣費用等

ALM管理の高度化（コア預金内部モデルの導入）

流動性預金の価値の見直し

コア預金内部モデルの導入
⇒ 流動性預金のうち、低利でかつ長期の安定調達となり得る部分を、より的確に把握

銀行合算総資産：44.5兆円
（2014年3月末現在）



金利リスク管理の高度化

コア預金の認識方法

内部モデル導入前：FSA監督指針の標準的な方式で管理

- 2007年度からコア預金の考え方を導入
- 残高：下記①～③のうち最小の額
  - ① 過去5年最低残高
  - ② 現残高－過去5年最大年間流出量
  - ③ 現残高×50%
- 期間は5年に均等に割振り（平均2.5年）

内部モデル

- 2010年4月よりRB・SR、2010年10月よりKOで導入
- 合理的に預金者行動をモデル化し、コア預金額を認定
- 最長満期を10年（平均5年）としてコア預金額を均等に割振り
- 主として、コア預金の満期の長期化（平均2.5年 ⇒ 平均5年）をベースとして、資産サイドでも長期の金利リスクテイクの余地が拡大

有価証券の状況（銀行合算）

有価証券の償還予定額（満期があるもの、額面ベース）

（億円）

		2014/3末							2013/3末						
		1年以内	1年超3年以内	3年超5年以内	5年超7年以内	7年超10年以内	10年超	合計	1年以内	1年超3年以内	3年超5年以内	5年超7年以内	7年超10年以内	10年超	合計
満期保有目的	①	**1,281**	**2,907**	**3,725**	**10,254**	**3,300**	**30**	**21,498**	**1,904**	**2,556**	**4,097**	**5,463**	**8,179**	**30**	**22,231**
国債	②	950	2,000	2,843	9,452	1,800	30	17,075	1,650	1,770	3,233	4,863	6,679	30	18,225
うち変動利付国債	③	－	1,200	1,353	2,947	－	－	5,500	－	20	2,363	1,663	1,454	－	5,500
地方債	④	315	868	862	801	1,500	－	4,348	242	752	849	600	1,500	－	3,944
社債	⑤	15	39	19	0	－	－	75	11	34	15	0	－	－	62
その他有価証券	⑥	**15,951**	**12,285**	**21,016**	**1,895**	**5,307**	**1,312**	**57,767**	**24,175**	**11,613**	**27,275**	**4,183**	**4,543**	**1,280**	**73,073**
債券	⑦	15,727	11,658	20,883	1,272	5,147	708	55,399	23,775	11,393	25,826	3,684	4,218	492	69,391
国債	⑧	13,830	7,495	17,994	500	4,160	450	44,429	21,878	7,502	21,210	2,004	3,490	340	56,424
うち変動利付国債	⑨	－	－	124	－	－	－	124	－	－	410	1,204	－	－	1,614
地方債	⑩	126	258	792	477	335	－	1,991	112	201	782	453	596	－	2,146
社債	⑪	1,771	3,905	2,097	294	652	258	8,978	1,784	3,689	3,834	1,227	131	152	10,820
その他	⑫	223	626	132	623	159	603	2,368	399	220	1,449	499	325	788	3,682

有価証券の評価損益等の状況*1

（億円）

[2014/3末]		貸借対照表計上額	前期末比	評価差額・含み損益	前期末比
満期保有目的	①	**21,507**	△ 740	**678**	△ 85
その他有価証券	②	**65,315**	△ 14,213	**3,328**	752
株式	③	**6,483**	896	**3,167**	949
債券	④	**55,654**	△ 14,252	**118**	△ 165
その他	⑤	**3,177**	△ 857	**42**	△ 31

主要計数の推移

【保有国債のデュレーション（その他有価証券）】

		2011/3末	2012/3末	2013/3末	2014/3末
国債デュレーション（年）	①	2.1	2.4	2.7	3.1
金利感応度（BPV）（億円）	②	△ 13.5	△ 18.1	△ 15.9	△ 14.1
（参考）10年国債金利（%）	③	1.250%	0.985%	0.560%	0.640%

【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等】

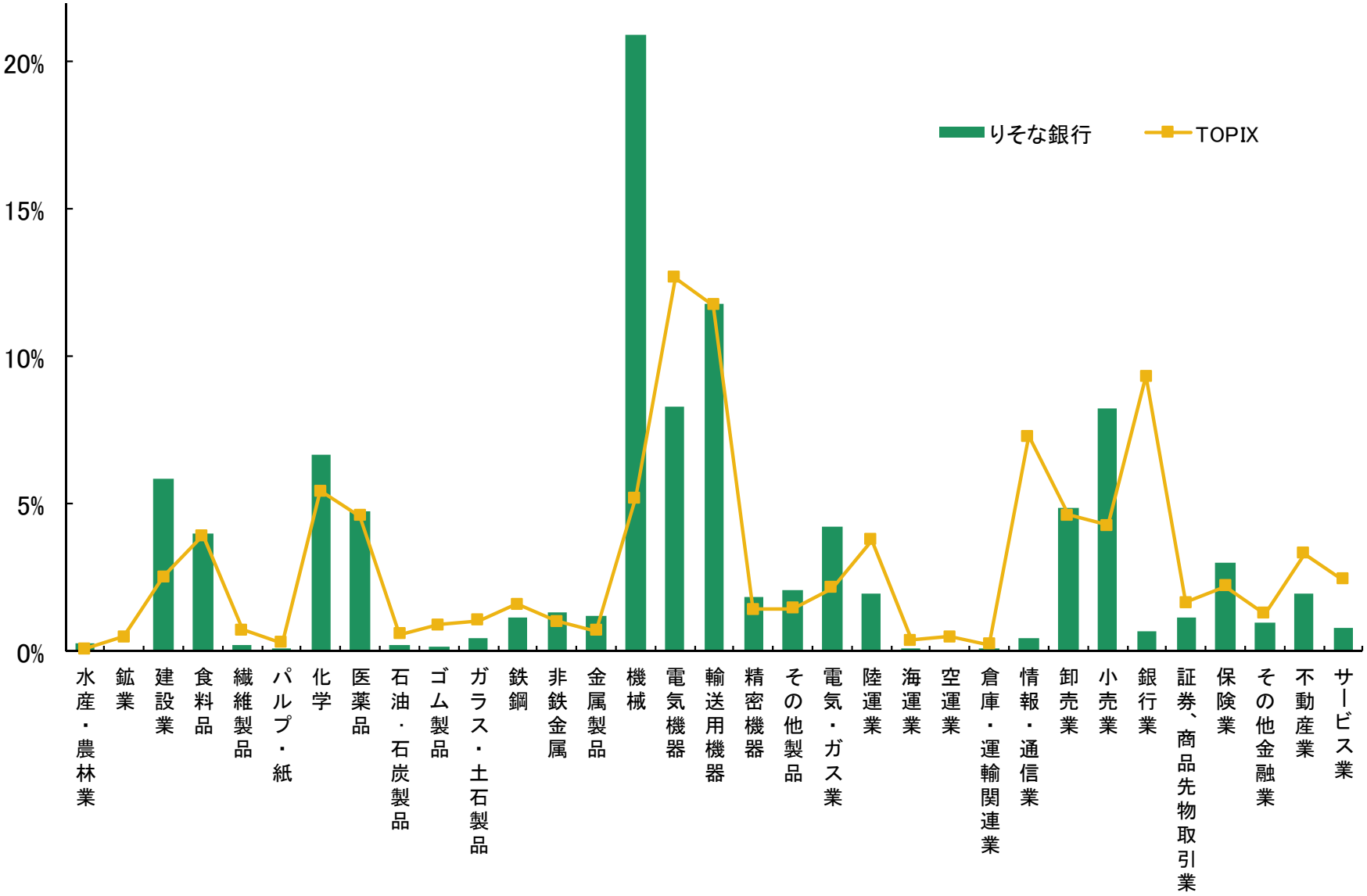
		2011/3末	2012/3末	2013/3末	2014/3末
日経平均株価（円）	④	7,200	7,100	5,900	6,500
株式売切り簿価（億円）	⑤	96	83	72	54

【債券関係損益、株式等関係損益の推移】 （億円）

		2011/3期	2012/3期	2013/3期	2014/3期
債券関係損益	⑥	305	268	305	72
株式等関係損益	⑦	△ 17	22	△ 77	223

*1.「有価証券」のほか、「現金預け金」中の譲渡性預け金、「買入金銭債権」中の一部を含む時価のある有価証券のみを対象として記載

保有株式　業種別ポートフォリオ（2014年3月末　RB）



円貨預貸金マチュリティ・ラダーの状況（銀行合算）

貸出金

【2013年3月末】

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	①	2.3%	1.5%	4.4%	7.6%	15.9%
プライム系ほか変動	②	54.4%	0.3%	0.0%	0.1%	54.7%
市場金利連動型	③	22.0%	1.5%	2.8%	3.1%	29.4%
計	④	**78.7%**	**3.3%**	7.2%	10.8%	100.0%

1年以内貸出金　82.1%

【2014年3月末】

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	⑤	2.0%	1.4%	4.3%	7.6%	15.3%
プライム系ほか変動	⑥	54.5%	0.2%	0.0%	0.1%	54.7%
市場金利連動型	⑦	22.8%	1.4%	2.7%	3.0%	30.0%
計	⑧	**79.3%**	**3.0%**	7.0%	10.7%	100.0%

1年以内貸出金　82.3%

（期中変化）

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	⑨	△0.3%	△0.2%	△0.1%	+0.0%	△0.6%
プライム系ほか変動	⑩	+0.1%	△0.0%	△0.0%	+0.0%	+0.0%
市場金利連動型	⑪	+0.8%	△0.1%	△0.1%	△0.0%	+0.5%
計	⑫	**+0.5%**	**△0.3%**	△0.2%	△0.0%	－

1年以内貸出金　+0.2%

預金

【2013年3月末】

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
流動性預金	①	39.9%	1.3%	5.3%	18.5%	**65.0%**
定期性預金	②	17.1%	10.1%	5.9%	1.9%	35.0%
計	③	57.0%	11.4%	11.2%	20.4%	100.0%

【2014年3月末】

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
流動性預金	④	40.3%	1.4%	5.7%	19.8%	**67.2%**
定期性預金	⑤	15.5%	9.4%	5.7%	2.1%	32.8%
計	⑥	55.8%	10.9%	11.4%	21.9%	100.0%

（期中変化）

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
流動性預金	⑦	+0.4%	+0.1%	+0.4%	+1.3%	**+2.2%**
定期性預金	⑧	△1.6%	△0.7%	△0.1%	+0.2%	△2.2%
計	⑨	△1.2%	△0.6%	+0.2%	+1.5%	－

＊社内管理計数をベースに算出

残存期間別のスワップポジション（HD連結）

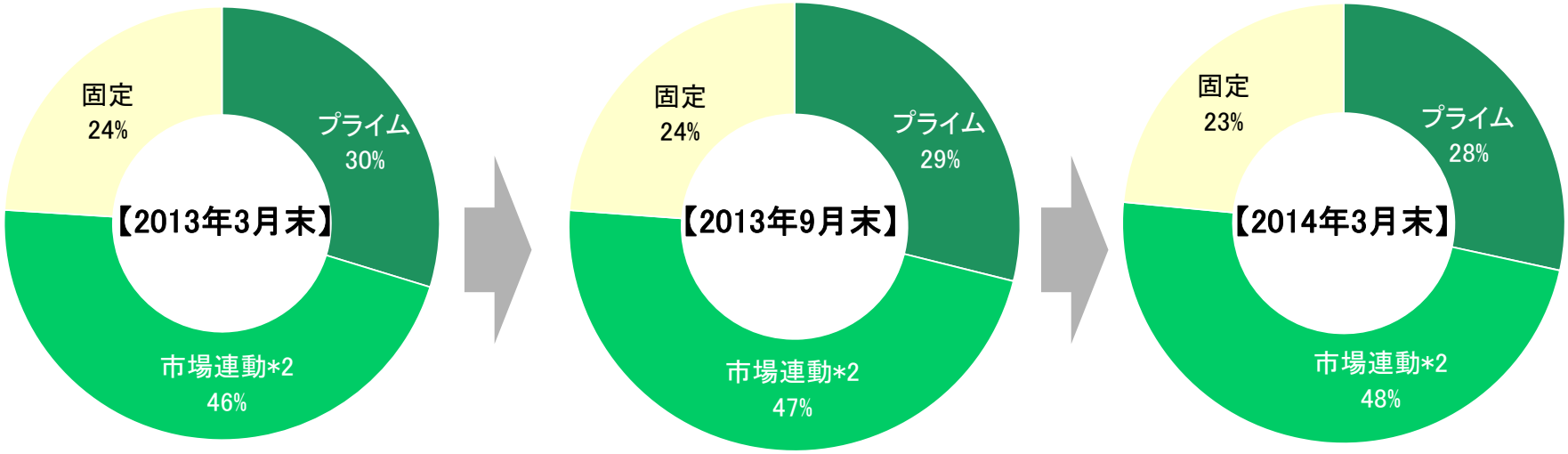
■ 金利スワップ（繰延ヘッジ会計適用分）の残存期間別想定元本

（億円）

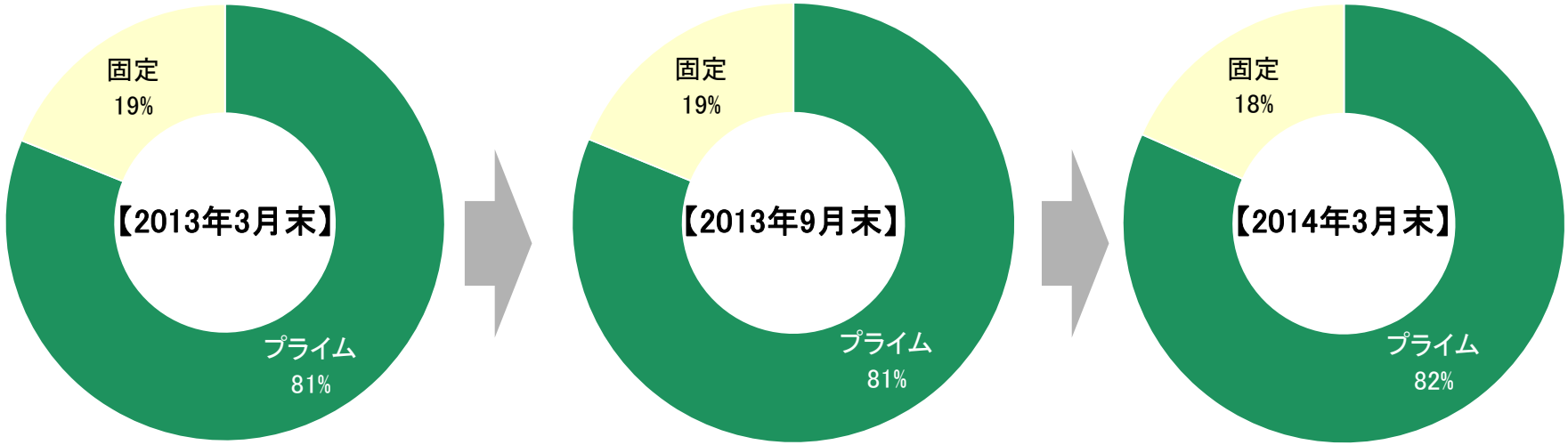
		2013年3月末				2014年3月末			
		1年以内	1～5年	5年超	計	1年以内	1～5年	5年超	計
受取固定・支払変動	①	550	10,050	7,200	17,800	1,000	11,854	10,900	23,754
受取変動・支払固定	②	1,309	5,047	2,050	8,407	600	6,451	60	7,112
ネット受取固定	③	△ 759	5,002	5,150	9,393	400	5,402	10,839	16,641

法人・個人別の貸出金構成（銀行合算）

法人向け貸出金*1



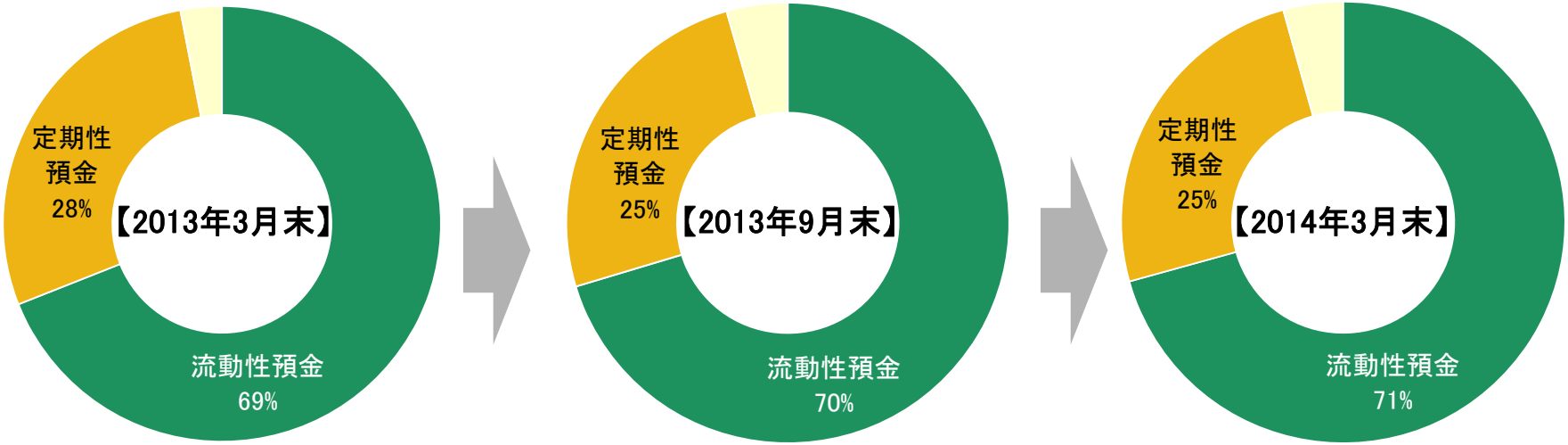
個人向け貸出金*1



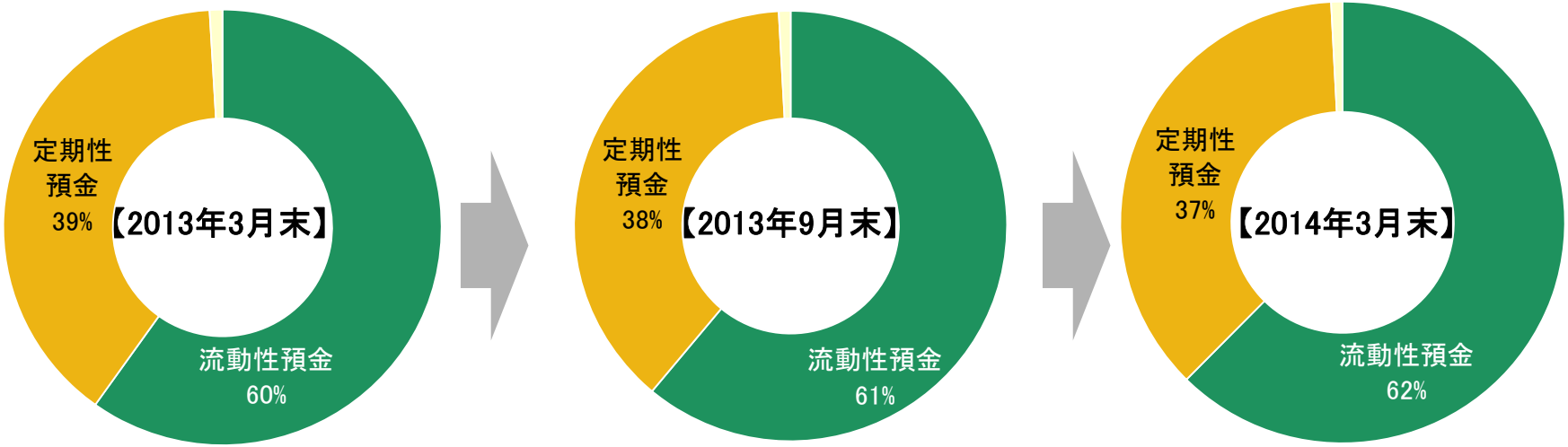
*1. 社内管理計数
*2. 1年以内に期日到来する固定金利（スプレッド）貸出を含む

法人・個人別の預金構成（銀行合算）

法人預金



個人預金



債務者区分間の遷移状況（2014年3月期上期、RB）

■ 与信額ベース（2014年3月期上期の遷移状況*1）

		2013年9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		
2013年3月末	正常先	98.5%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.6%	0.0%	–	0.8%
	要注意先	9.5%	85.4%	0.9%	1.5%	0.2%	0.1%	2.5%	2.5%	0.0%	9.5%	2.6%
	要管理先	15.0%	3.2%	76.5%	2.5%	0.4%	0.4%	2.0%	2.0%	0.0%	18.1%	3.4%
	破綻懸念先	1.4%	9.4%	1.0%	77.5%	4.2%	0.6%	6.0%	6.0%	0.0%	11.7%	4.8%
	実質破綻先	0.2%	0.6%	0.0%	0.7%	86.3%	5.4%	6.8%	1.9%	5.0%	1.5%	5.4%
	破綻先	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.0%	84.8%	14.2%	3.5%	10.7%	1.1%	–

*1. 2013/3末において各債務者区分に属していた債権者が2013/9末においてどの区分に属しているかを表示
2013/3末時点の与信額をベースに算出
2014年3月期上期中の追加与信、部分回収、償却（部分直接償却を含む）等は、反映せず
2013/9末の「その他」は2014年3月期上期中の全額回収・返済、最終処理（償却譲渡・売却等）などでバランスシートから切り離されたもの

債務者区分間の遷移状況（2014年3月期下期、RB）

■ 与信額ベース（2014年3月期下期の遷移状況*1）

		2014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		
2013年9月末	正常先	98.5%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.5%	0.0%	–	0.9%
	要注意先	6.5%	87.2%	0.7%	1.8%	0.2%	0.1%	3.5%	3.5%	0.0%	6.5%	2.9%
	要管理先	1.0%	6.9%	70.9%	7.9%	2.6%	0.5%	10.2%	10.2%	0.0%	7.9%	11.0%
	破綻懸念先	1.4%	7.2%	0.7%	79.4%	5.8%	0.4%	5.2%	5.2%	0.0%	9.2%	6.2%
	実質破綻先	0.1%	0.4%	0.0%	0.1%	87.2%	2.3%	9.9%	3.1%	6.7%	0.6%	2.3%
	破綻先	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	61.7%	37.5%	0.8%	36.6%	0.8%	–

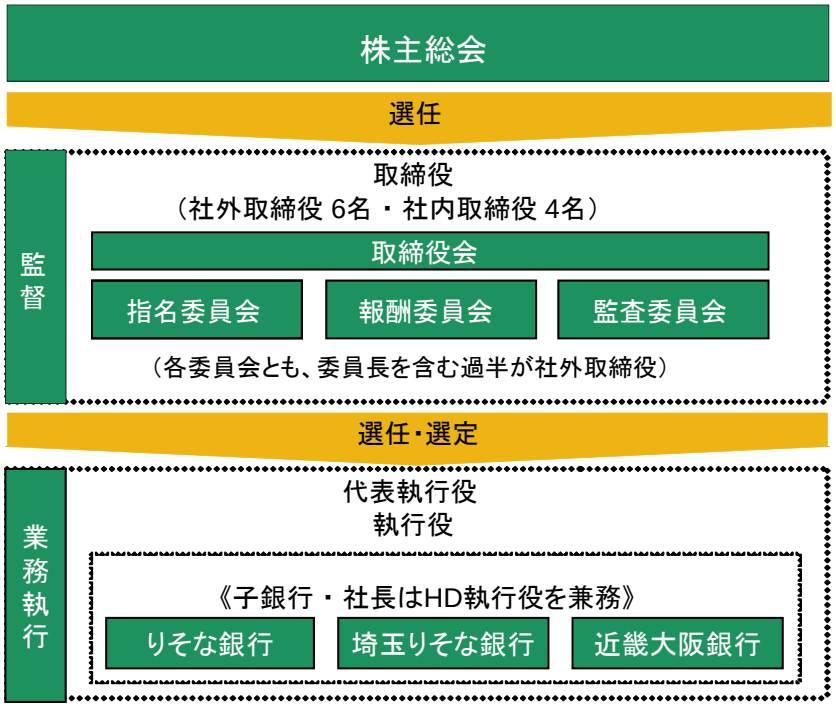
*1. 2013/9末において各債務者区分に属していた債権者が2014/3末においてどの区分に属しているかを表示
2013/9末時点の与信額をベースに算出
2014年3月期下期中の追加与信、部分回収、償却（部分直接償却を含む）等は、反映せず
2014/3末の「その他」は2014年3月期下期中の全額回収・返済、最終処理（償却譲渡・売却等）などでバランスシートから切り離されたもの

コーポレートガバナンス

邦銀グループ初の委員会設置会社・社外取締役で過半を構成

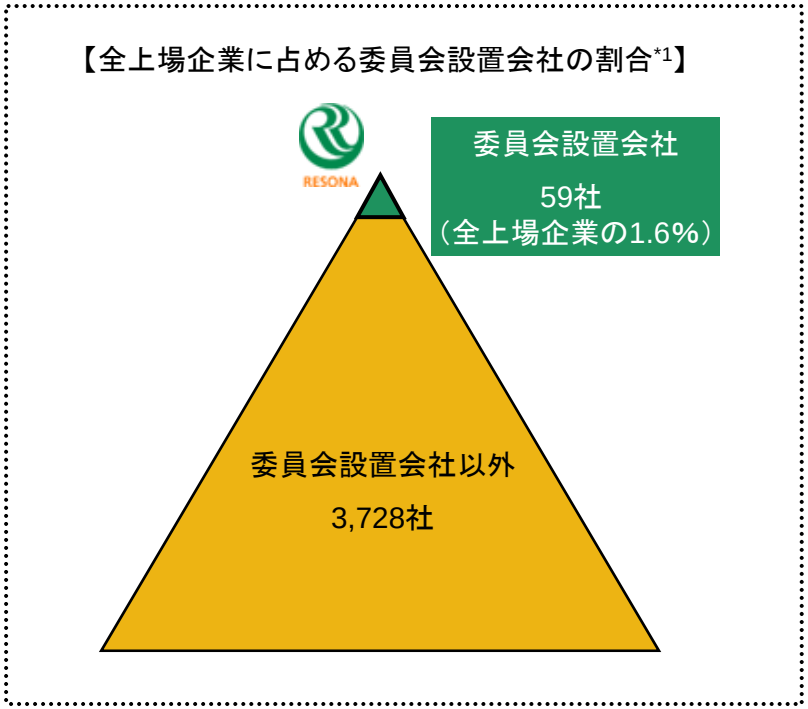
■ 邦銀グループ初の委員会設置会社

- 経営の「監督」と業務「執行」を分離



■ 日本の「委員会設置会社」の状況

- 全上場企業の1.6%



*1. 出所：日本取締役協会「上場企業のコーポレート・ガバナンス調査」（2014年8月1日）

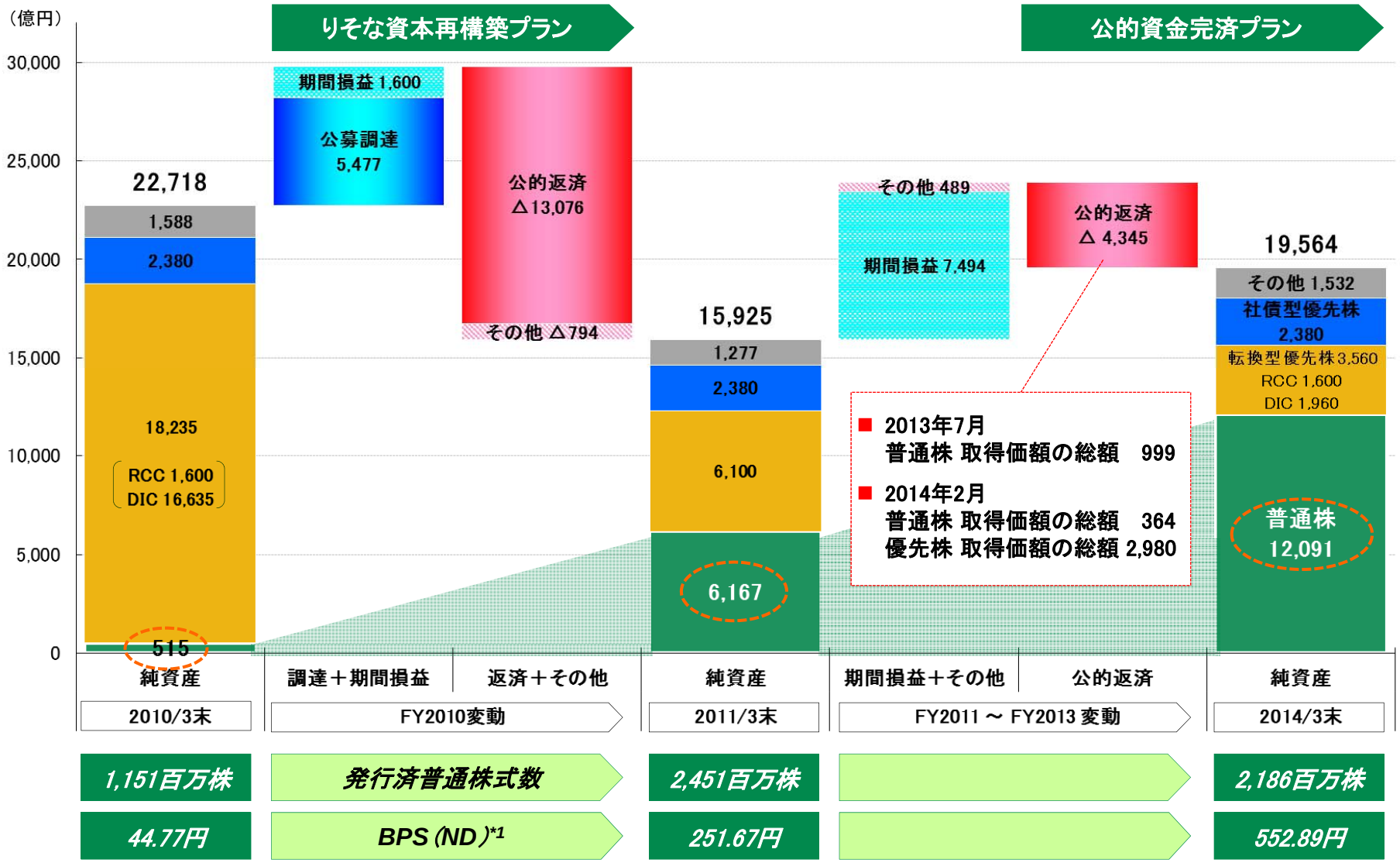
当社が発行している優先株式の明細

【2014年7月31日現在】

			公的資金		民間資金		
			丙種	己種	第4種	第5種	第6種
公的資金/民間資金の別		1	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		2	近畿大阪銀行 第1回	あさひ銀行 第2回第2種	りそなHD 第4種	りそなHD 第5種	りそなHD 第6種
当初発行日		3	2001年4月26日	1999年3月31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		4	12,000,000株	8,000,000株	2,520,000株	4,000,000株	3,000,000株
発行価額		5	5,000円	12,500円	25,000円	25,000円	25,000円
現在の発行価額の総額 (　)は特別優先配当実施後の要返済額		6	600億円 (480億円)	1,000億円 (800億円)	630億円	1,000億円	750億円
当初発行総額		7	600億円	1,000億円	630億円	1,000億円	750億円
株主		8	整理回収機構	整理回収機構	株式会社しんきん信託銀行	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(2015/6)	9	54.40円	148.00円	992.50円	918.75円	1,237.50円
	配当総額(2015/6)	10	652百万円	1,184百万円	2,501百万円	3,675百万円	3,712百万円
	利回り	11	1.36%	1.48%	3.970%	3.675%	4.950%
取得請求権	取得請求可能期間	12	2002年1月1日以降 2018年3月期の定時 株主総会開催日まで	2003年7月1日以降 2018年3月期の定時 株主総会開催日まで	---	---	---
	現在の引換価額	13	1,501円	3,240円	---	---	---
	現在の引換比率	14	(3.331)	(3.858)	(---)	(---)	(---)
引換価額の修正	修正日	15	1月1日	7月1日	---	---	---
	引換価額の修正方向	16	上下	上下	---	---	---
	上限比率	17	(3.331)	(3.858)	---	---	---
	下限比率	18	---	---	---	---	---
	上限価額	19	---	---	---	---	---
	下限価額	20	1,501円	3,240円	---	---	---
	時価算出開始	21	45取引日前	45取引日前	---	---	---
	算出期間	22	30取引日	30取引日	---	---	---
一斉取得 (普通株式を対価にするもの)	一斉取得日	23	2018年3月期の定時 株主総会開催日の翌日	2018年3月期の定時 株主総会開催日の翌日	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、発行体は一部又は全部の取得が可能)	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、発行体は一部又は全部の取得が可能)	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、発行体は一部又は全部の取得が可能)
	引換比率	24	5,000円／時価	12,500円／時価	---	---	---
	時価算出開始	25	45取引日前	45取引日前	---	---	---
	算出期間	26	30取引日	30取引日	---	---	---
	下限価額	27	1,667円	3,598円	---	---	---

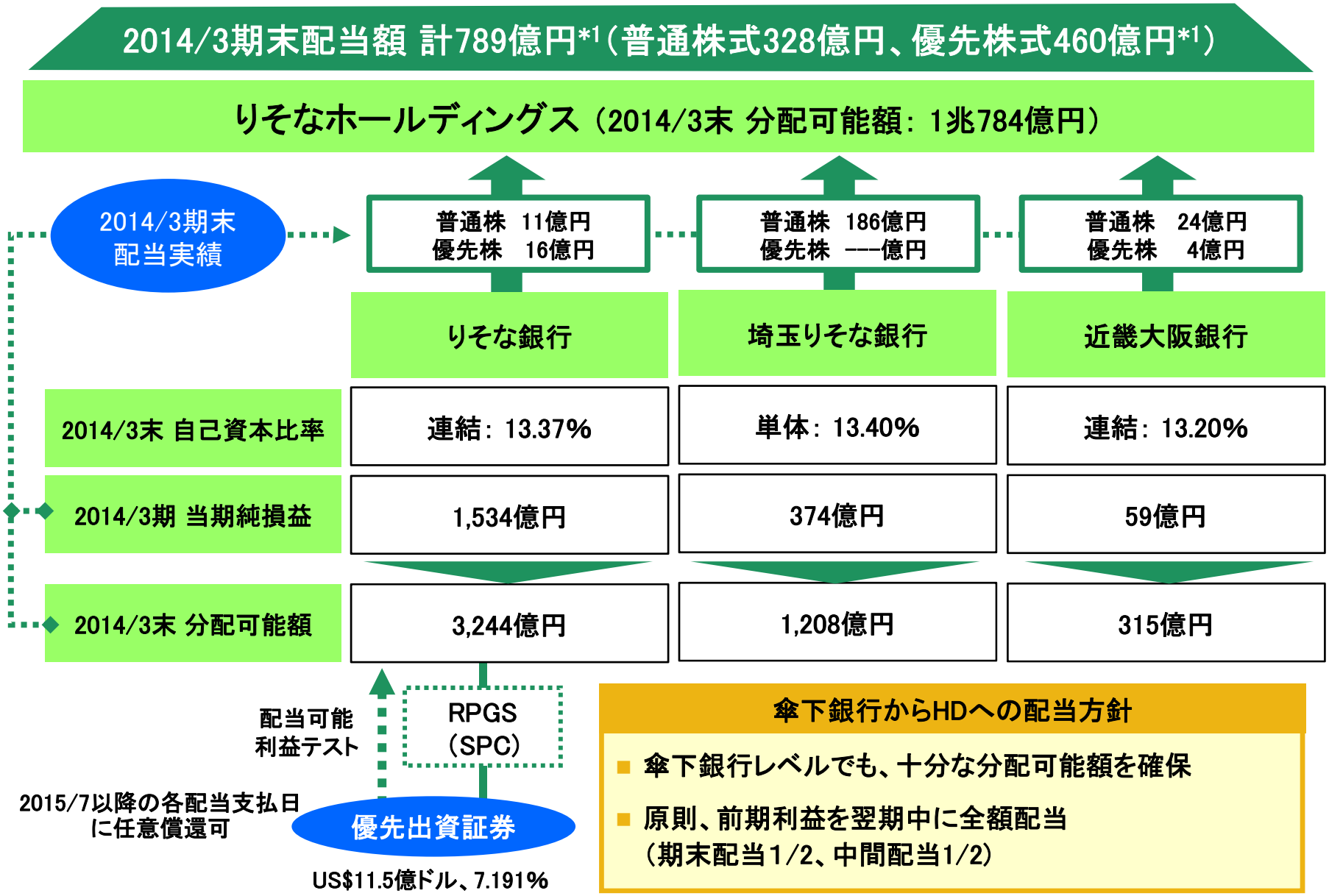
りそなHD連結純資産構成の変化（2010年3月末～2014年3月末）

普通株資本の拡大が加速 ⇒ 普通株BPSは552円まで拡大



*1. 期末普通株資本／期末発行済普通株式数（自己株除く）

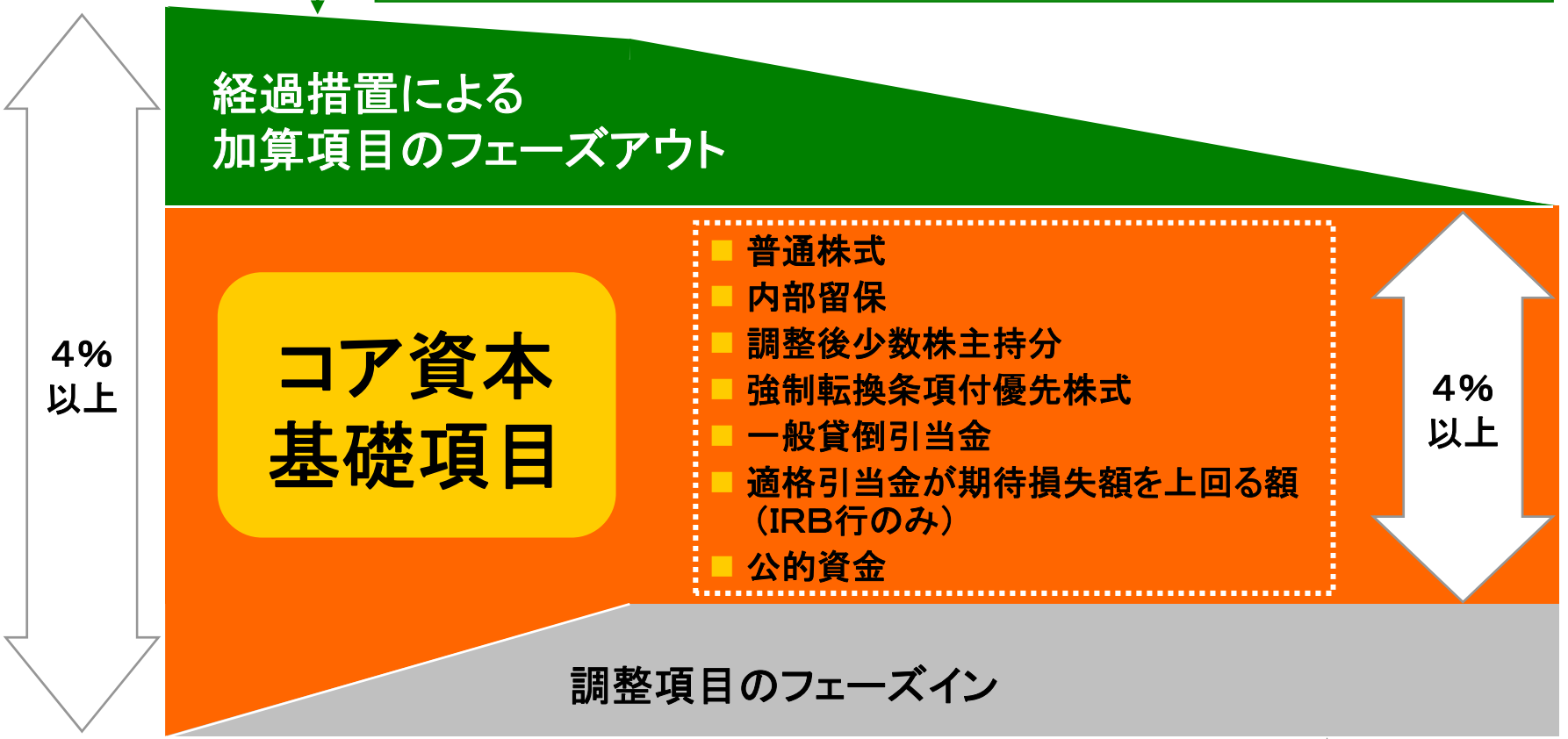
分配可能額及び配当について



*1. 丙種第一回優先株式及び己種第一回優先株式に対する特別優先配当320億円を含む

新国内自己資本規制の概要

■ 劣後債・優先出資証券等及び社債型優先株式
- コア資本に算入できなくなる劣後ローン等は2014年3月末時点では100%算入可能
  2015年以降10年かけて10%ずつ減額。
- 社債型優先株*1は2019年3月期まで100%算入、以降の10年間で10%ずつ減額

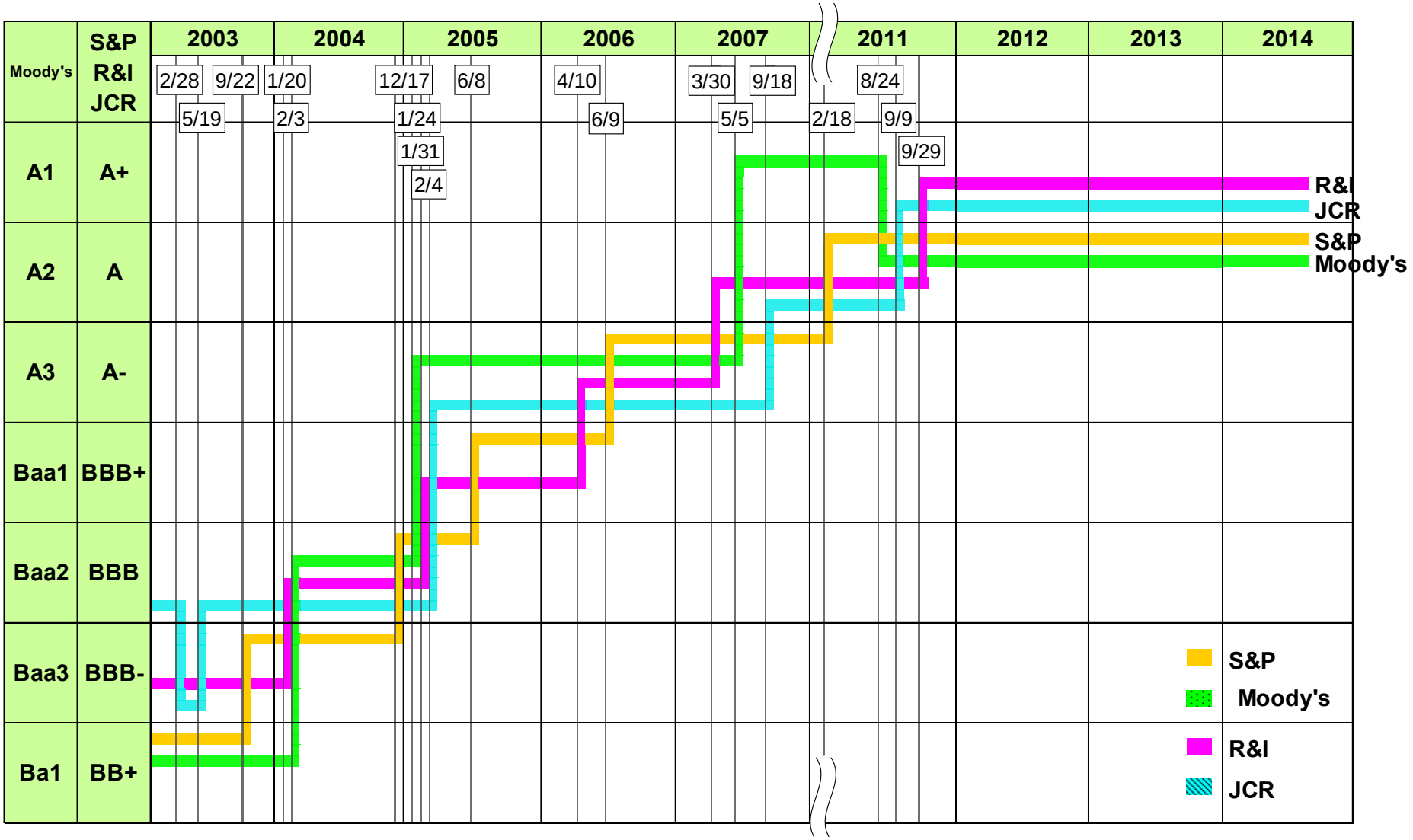


■ 金融機関向け出資、繰延税金資産、無形固定資産、退職給付に係る資産の額等
（2014年3月末は100%算入、2015年以降5年かけて20%ずつ減額）

2014/3期　2019/3期　2024/3期　2029/3期

*1. 非累積型永久優先株で強制転換条項付優先株式に該当しないものが対象

格付の推移（RB長期債務格付）



主要指標の長期推移

		（億円）	2003/3期	2004/3期	2005/3期	2006/3期	2007/3期	2008/3期	2009/3期	2010/3期	2011/3期	2012/3期	2013/3期	2014/3期
PL	連結	連結粗利益	9,018	7,750	7,631	7,686	8,052	7,693	7,395	6,783	6,670	6,552	6,371	6,085
		資金利益	5,991	5,612	5,423	5,498	5,637	5,553	5,470	4,994	4,840	4,639	4,430	4,300
		フィー収益	1,499	1,526	1,562	1,811	1,974	1,884	1,532	1,451	1,468	1,431	1,506	1,587
		営業経費	△5,976	△5,100	△3,820	△3,840	△3,846	△3,859	△3,844	△3,875	△3,694	△3,609	△3,616	△3,484
		株式等関係損益	△3,006	576	910	585	727	△438	△422	6	△8	23	△75	226
		与信費用総額	△5,521	△14,183	△415	△69	△697	△584	△1,814	△1,146	△615	△138	130	264
		税引後当期純利益	△8,376	△16,639	3,655	3,832	6,648	3,028	1,239	1,322	1,600	2,536	2,751	2,206
BS	銀行合算	貸出金（末残）	295,451	264,753	257,021	264,061	265,667	261,638	266,089	263,061	261,779	260,504	266,821	269,860
		中小企業等	235,401	212,371	210,797	219,662	224,415	222,879	222,186	223,208	221,663	222,358	226,595	229,126
		住宅ローン*1	85,276	93,738	101,709	108,642	114,197	115,638	117,010	120,429	121,454	122,503	126,519	129,183
		不良債権比率	9.32%	6.74%	3.38%	2.55%	2.46%	2.19%	2.42%	2.42%	2.43%	2.32%	2.06%	1.74%
	連結	政策株式（取得原価）	13,190	6,301	3,996	4,009	3,904	3,855	3,567	3,445	3,518	3,425	3,372	3,319
		その他有証評価差額	△258	2,413	2,602	4,454	4,329	1,716	△325	1,206	928	1,319	2,580	3,332
ビジネス*2	銀行合算	投信・保険販売額	3,653	6,636	7,950	11,833	15,256	10,549	5,090	7,207	9,377	10,308	12,905	14,770
		投資信託	3,653	6,079	6,768	9,791	12,972	8,580	3,149	4,946	7,258	7,426	9,727	12,037
		保険	—	557	1,182	2,042	2,284	1,970	1,941	2,261	2,119	2,883	3,178	2,732
		住宅ローン実行額*1	—	17,588	18,529	18,534	16,620	13,943	12,224	14,354	13,411	13,018	15,595	14,786
		不動産収益（エクイティ除）	60	85	93	120	150	145	72	63	66	77	78	83
公的資金残高			11,680	31,280	31,252	29,252	23,725	23,375	20,852	20,852	8,716	8,716	8,716	3,560

*1. アパートマンションローンを含む（実行額にはフラットも含む）
*2. 社内管理計数

健全化計画：計数計画一覧

（億円）

《銀行合算》

		2012/3期	2013/3期	2014/3期	2015/3期	2016/3期
		（実績）	（実績）	（実績）	（計画）	（計画）
業務粗利益	1	5,986	5,816	5,552	5,680	5,880
信託報酬	2	234	216	237	229	238
合同運用指定金銭信託分	3	31	24	23	31	38
信託勘定不良債権処理額（A）	4	0	0	0	－	－
資金運用収益	5	5,132	4,849	4,662	4,850	5,330
資金調達費用	6	591	518	453	510	860
役務取引等利益	7	734	842	921	825	860
特定取引利益	8	121	15	△ 13	85	99
その他業務利益	9	353	411	197	201	213
国債等債券関係損益	10	268	305	72	△ 1	△ 16
業務純益（B）−（A）−（C） （一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前）	11	2,597	2,460	2,226	2,320	2,530
業務純益（B）	12	2,674	2,481	2,244	2,320	2,530
一般貸倒引当金繰入額（C）	13	76	21	18	－	－
経費	14	△ 3,388	△ 3,356	△ 3,326	△ 3,360	△ 3,350
人件費	15	△ 1,304	△ 1,359	△ 1,334	△ 1,280	△ 1,285
物件費	16	△ 1,898	△ 1,832	△ 1,834	△ 1,870	△ 1,840
不良債権処理損失額	17	△ 578	△ 387	△ 206	△ 480	△ 480
株式等関係損益	18	22	△ 77	223	60	80
株式等償却	19	△ 11	△ 140	△ 3	－	－
経常利益	20	2,441	2,545	2,768	1,930	2,160
特別利益	21	20	11	2	－	－
特別損失	22	△ 34	△ 18	△ 30	△ 10	△ 10
法人税、住民税及び事業税	23	△ 18	△ 447	△ 267	△ 520	△ 680
法人税等調整額	24	△ 13	429	△ 504	△ 190	△ 70
税引後当期利益	25	2,394	2,519	1,968	1,210	1,400
与信費用	26	△ 44	214	271	△ 480	△ 480

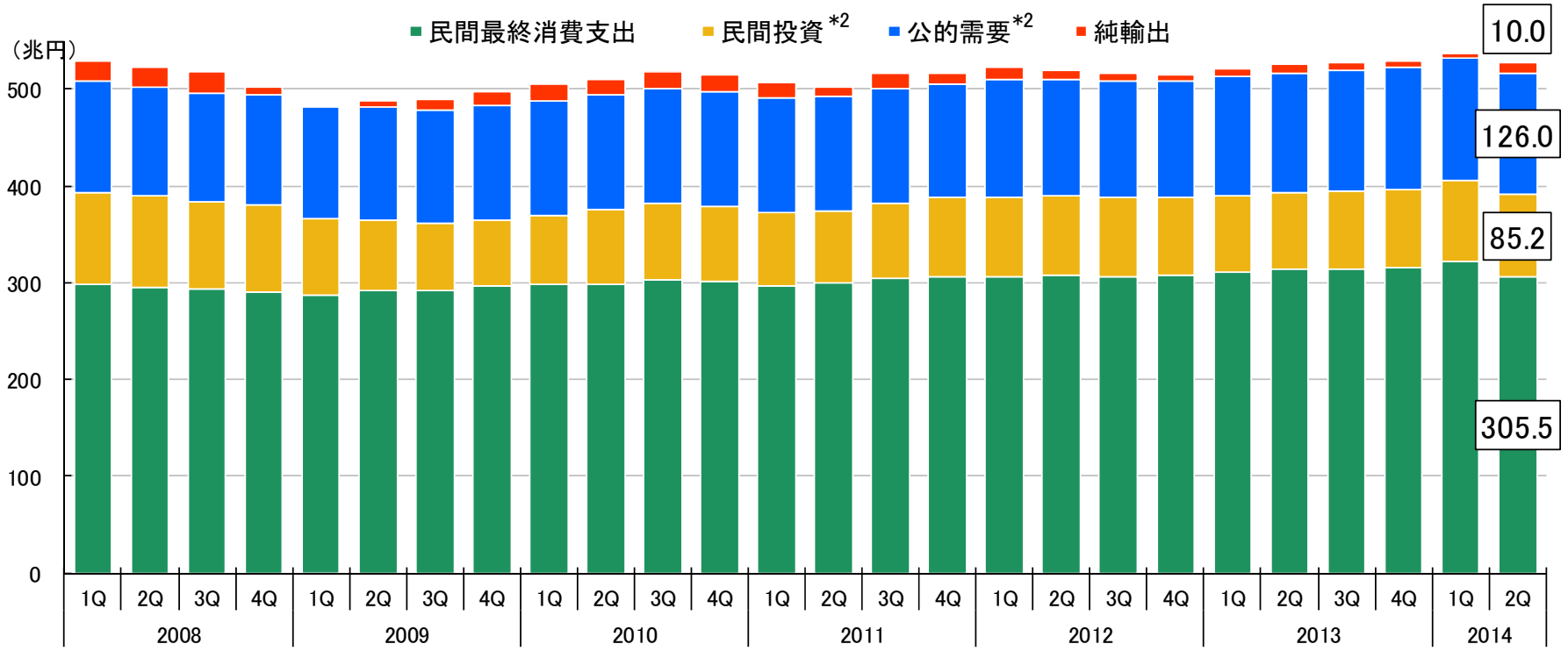
		2012/3期	2013/3期	2014/3期	2015/3期	2016/3期
		（実績）	（実績）	（実績）	（計画）	（計画）
総資産*1	1	410,001	412,354	427,664	420,100	426,900
貸出金	2	252,978	255,415	260,940	267,800	273,900
有価証券	3	106,235	105,506	96,778	112,300	113,600
特定取引資産	4	4,731	4,986	4,003	5,000	5,000
繰延税金資産（末残）	5	1,422	1,484	849	1,440	1,359
総負債*1	6	395,781	396,633	412,578	404,500	411,200
預金・NCD	7	348,789	352,672	365,526	351,600	356,300
特定取引負債	8	235	177	109	500	500
再評価に係る繰延税金負債（末残）	9	237	236	236	237	237
純資産*1	10	17,019	18,192	16,179	15,915	16,125
資本金	11	3,888	3,888	3,888	3,888	3,888
資本準備金	12	4,188	4,188	4,188	4,188	4,188
その他資本剰余金	13	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137
利益準備金	14	200	200	200	200	200
剰余金*2	15	5,995	6,135	3,630	4,858	5,059
土地再評価差額金	16	412	412	412	380	369
その他有価証券評価差額金	17	920	1,863	2,439	990	1,010
繰延ヘッジ損益	18	275	365	282	273	273
（経営指標）						
資金運用利回	19	1.36	1.26	1.16	1.25	1.35
貸出金利回	20	1.72	1.61	1.48	1.50	1.62
有価証券利回	21	0.56	0.52	0.56	0.55	0.65
資金調達原価	22	1.04	1.00	0.94	0.99	1.06
預金利回（含むNCD）	23	0.08	0.06	0.05	0.05	0.13
総資金利鞘	24	0.31	0.25	0.22	0.26	0.29
OHR	25	56.60	57.70	59.90	59.15	56.97

*1. 資産・負債は平残、資本勘定は末残
*2. 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの

マクロ経済概況

実質GDPの実績と成長率予想

GDP構成要素*1



〔実質GDP成長率〕(2014年度はりそな銀行による予想)

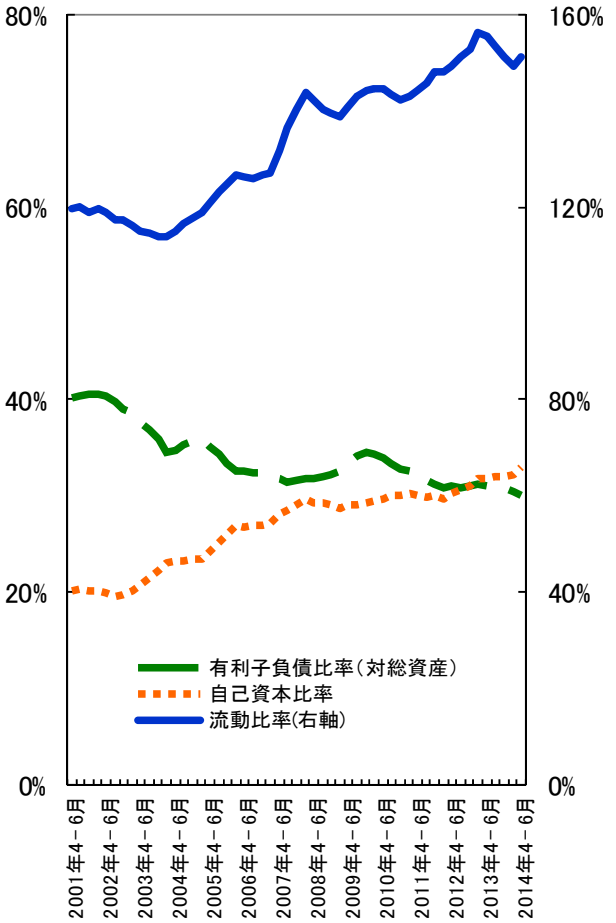
%、内訳は寄与度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
	実績						予測
実質GDP	△3.7	△2.0	3.4	0.3	0.7	2.3	1.3
個人消費	△1.1	0.7	0.9	0.8	0.9	1.5	0.1
設備投資	△1.1	△1.7	0.5	0.6	0.1	0.4	0.7
公的需要	△0.4	1.0	0.1	0.1	0.3	1.0	0.0
純輸出	△1.1	0.2	0.8	△1.0	△0.7	△0.5	△0.1

*1. 出所：内閣府、りそな銀行、実質ベース（季節調整系列）
*2. 民間投資：民間住宅、民間企業設備、民間在庫品増加、公的需要：政府最終消費支出、公的固定資本形成、公的在庫品増加

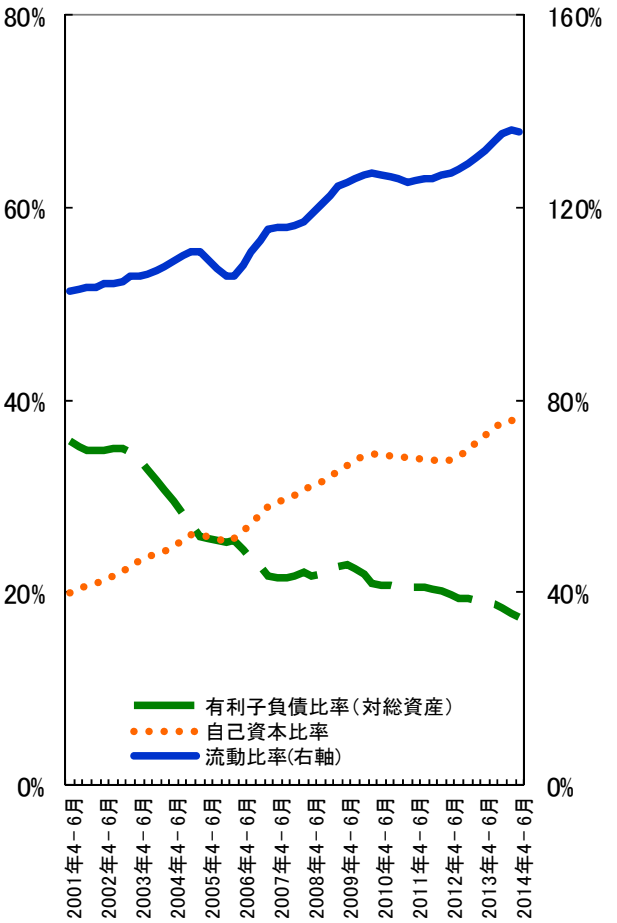
マクロ経済の概況（1）

企業規模別安全性指標の推移*1

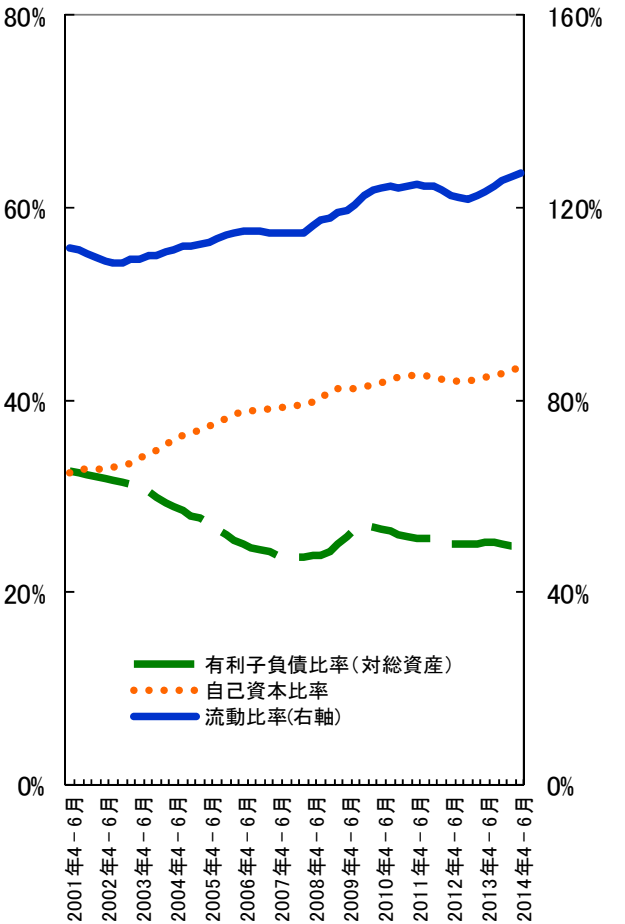
《資本金　1千万円～1億円》



《資本金　1億円～10億円》



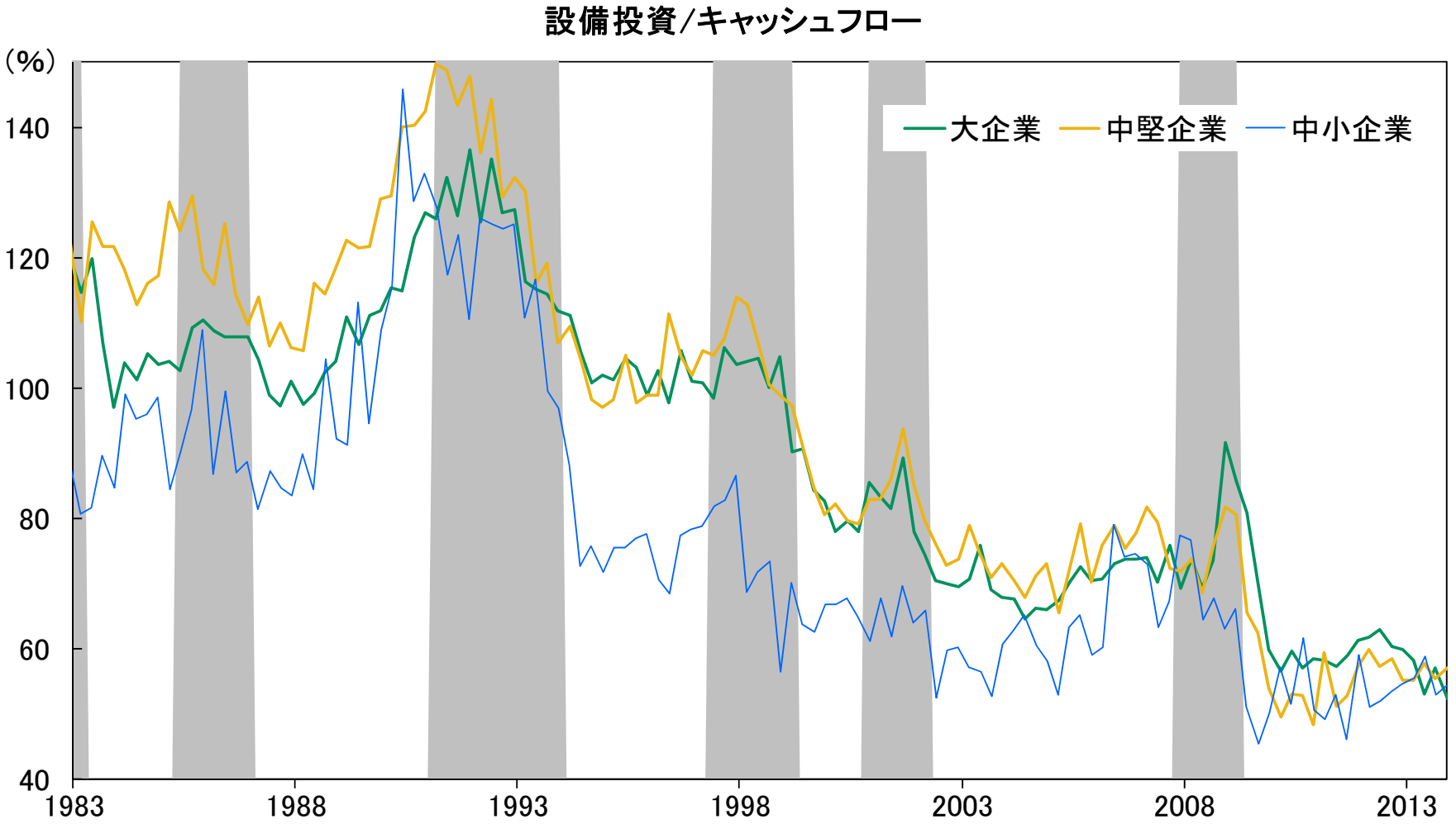
《資本金　10億円以上》



*1. 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（2001年4-6月 ～ 2014年4-6月）

マクロ経済の概況 (2)

企業規模別設備投資比率の推移*1

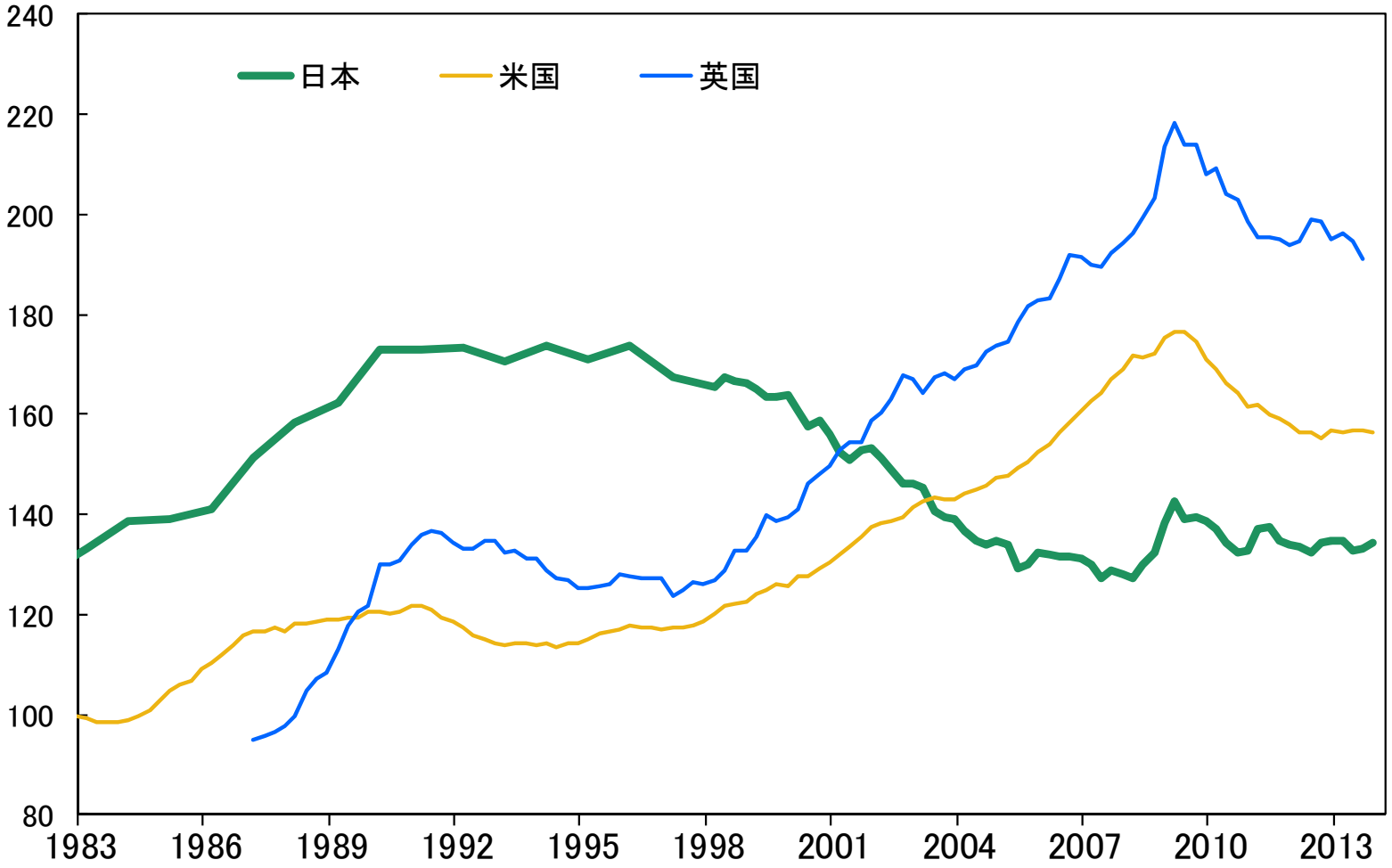


*1. 出所:財務省、内閣府、りそな銀行

マクロ経済の概況 (3)

民間非金融部門債務の比較*1

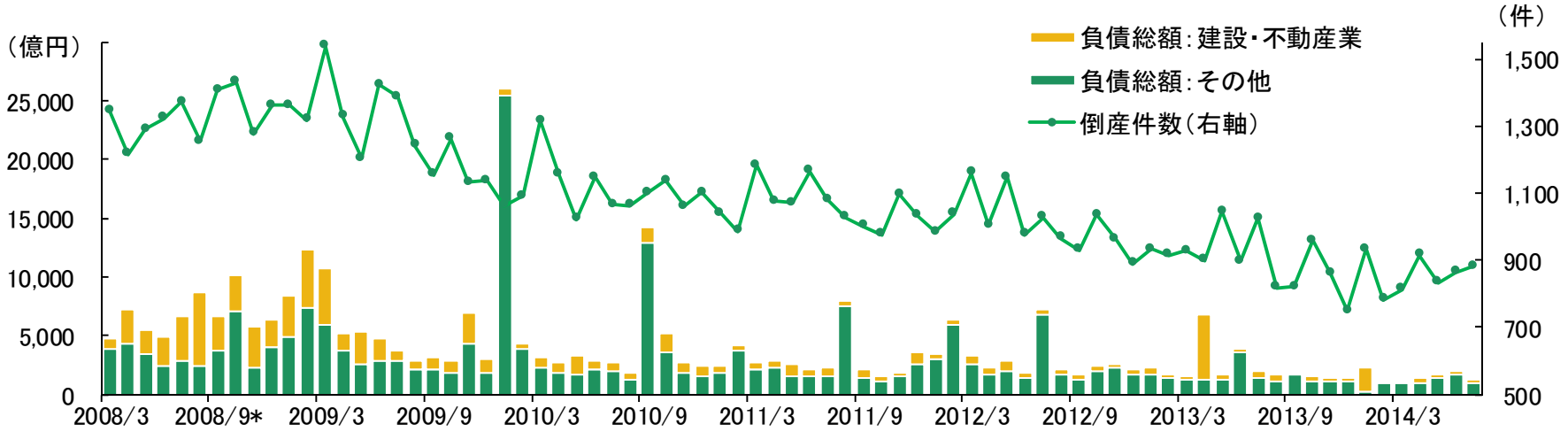
（対GDP、%）



*1. 出所：日本銀行、FRB、ONS、りそな銀行

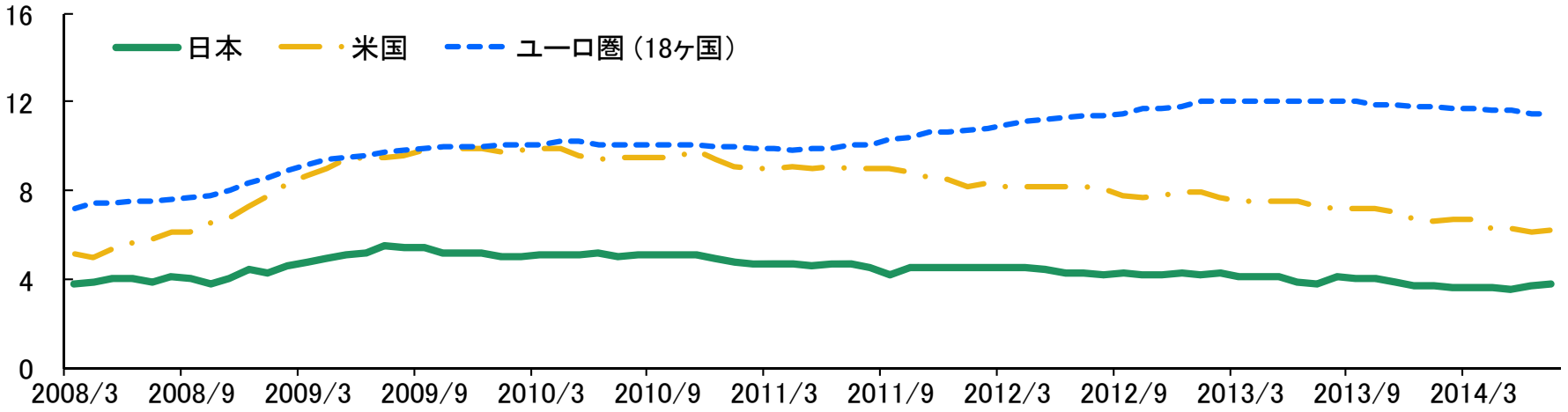
マクロ経済の概況 (4)

全国企業倒産状況*1



＊2008年9月におけるﾘｰﾏﾝ・ﾌﾞﾗｻﾞｰｽﾞ証券関連の負債金額（約4兆7,000億円）は除く

失業率の推移*2



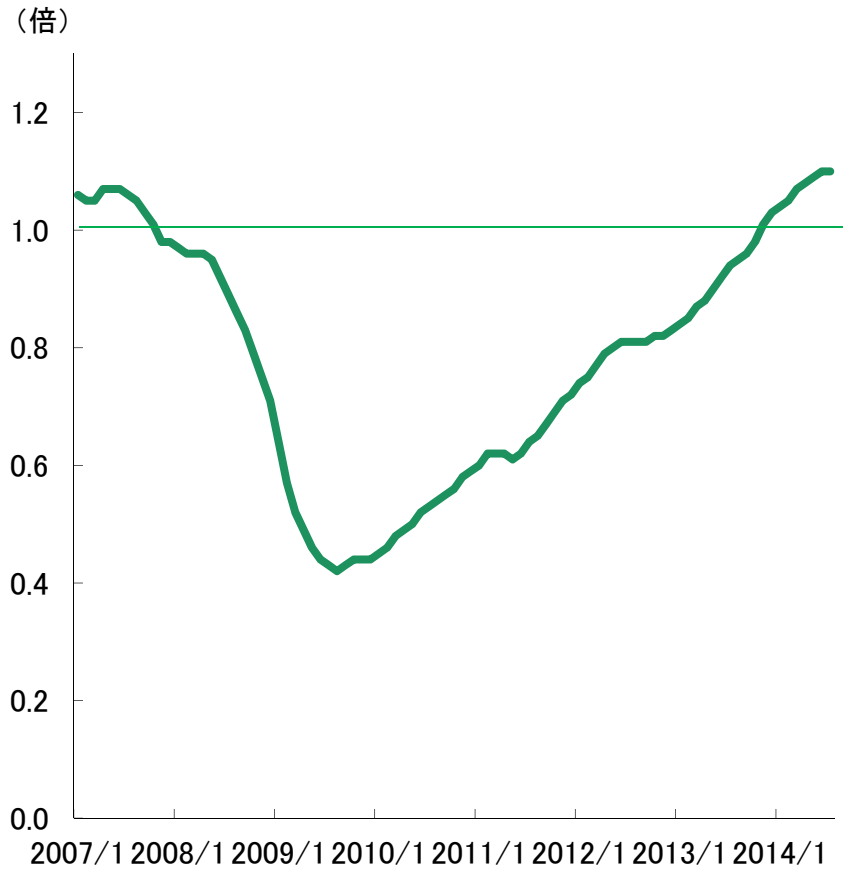
＊ 2011/03-06の日本の失業率は、岩手県、宮城県及び福島県の数値を除いて算出された数値

*1. 出所：東京商工リサーチ
*2. 出所：総務省統計局、Bureau of Labor Statistics、Eurostat

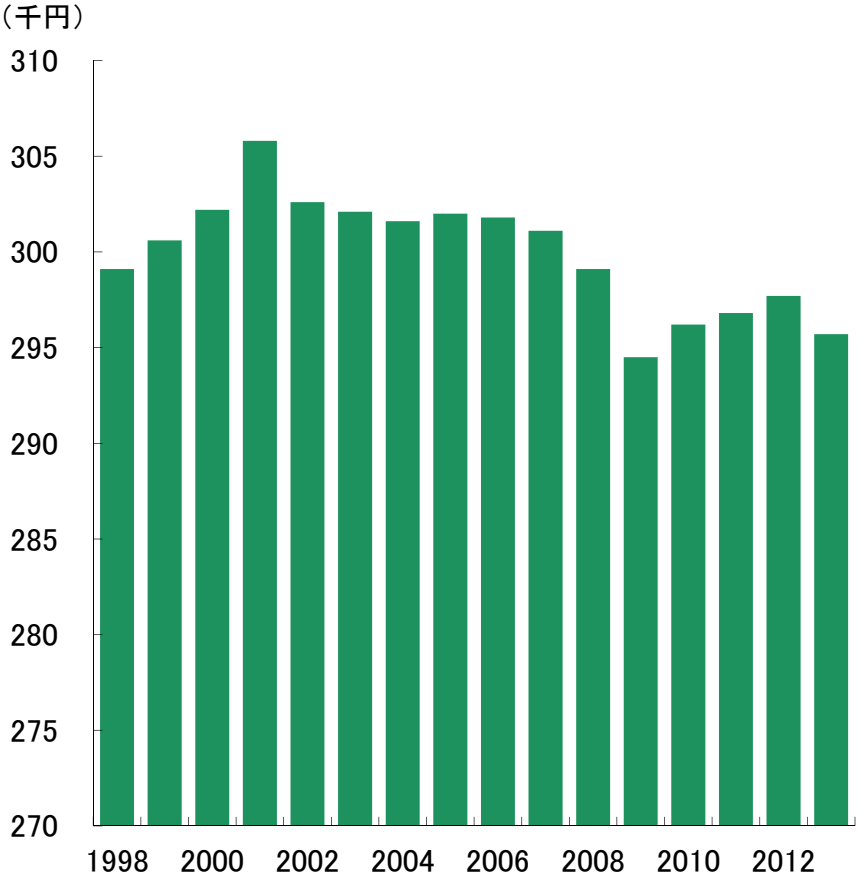
雇用関連データ

- 有効求人倍率は2007年以来の1倍台を回復
- 賃金水準は2009年以降、上昇傾向

有効求人倍率*1



賃金推移*2

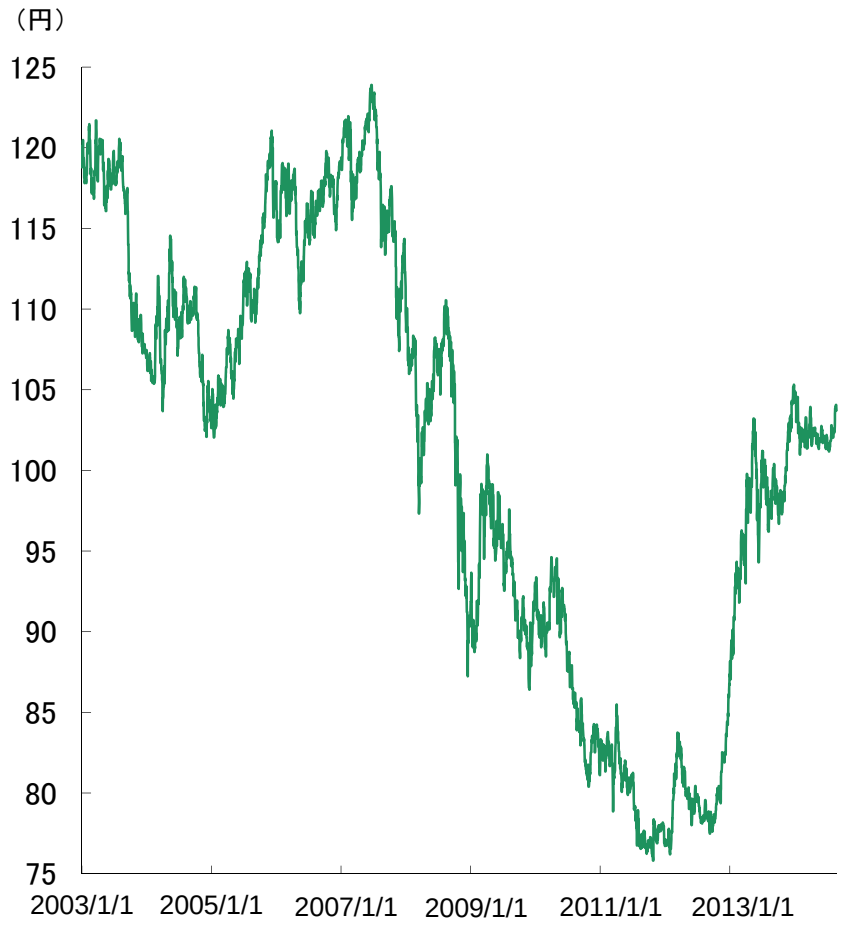


*1. 出所：厚生労働省 / 一般職業紹介状況（季節調整値）
*2. 出所：厚生労働省 / 賃金構造基本統計調査

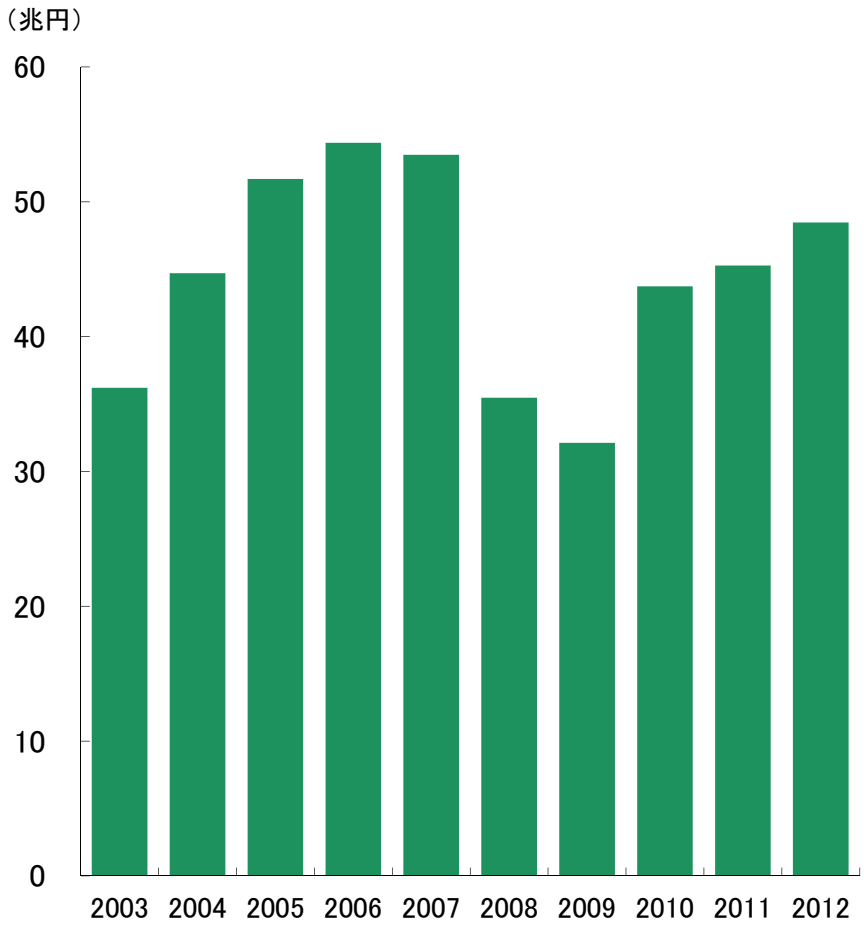
為替 / 企業業績

■ 為替相場は円安基調へ転換し、日本企業の業績はリーマンショック前の水準まで回復

為替（USD / JPY）*1



日本企業の経常利益推移*2

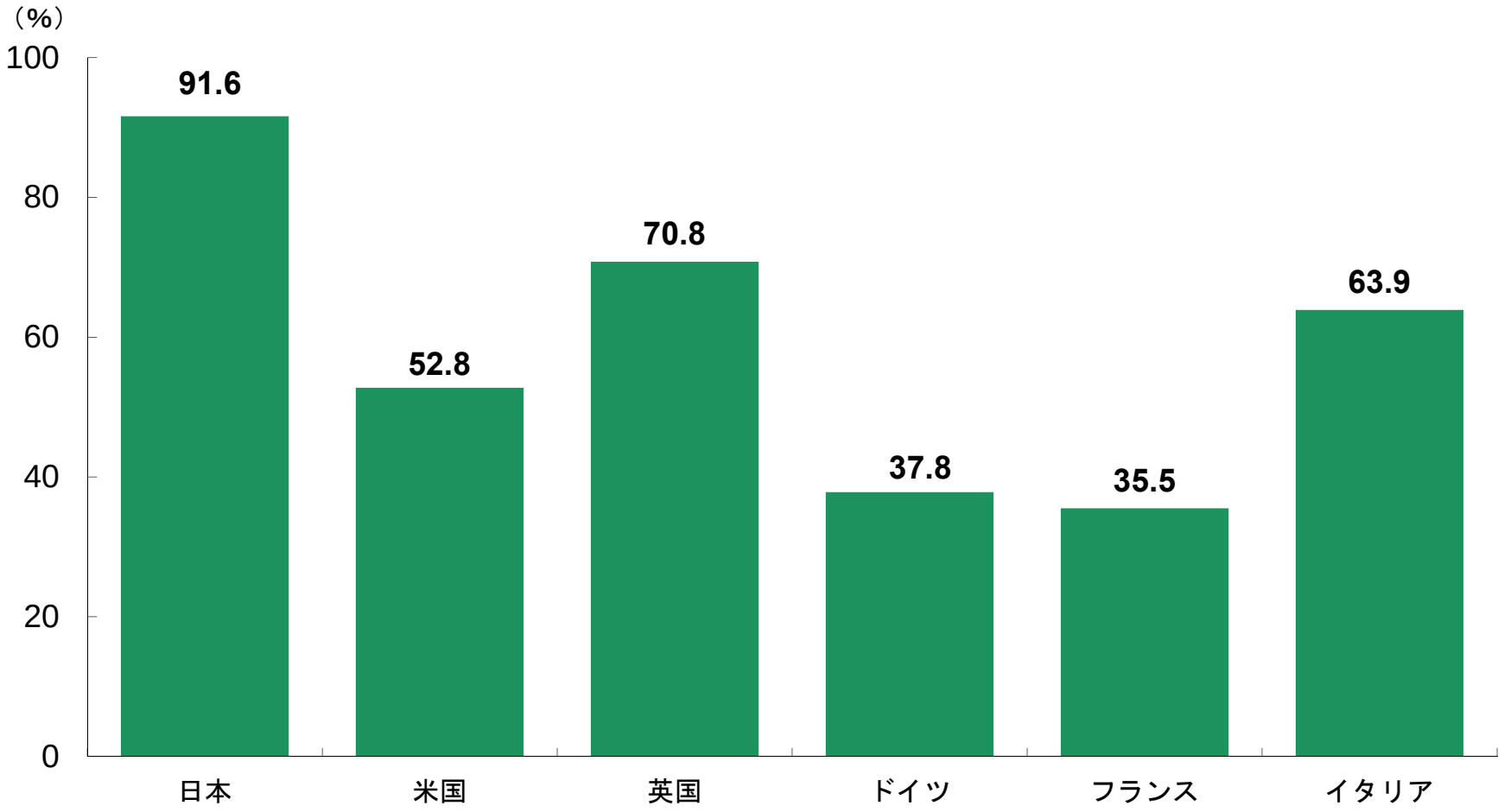


*1. 出所：Bloomberg
*2. 出所：財務省 / 法人企業統計

国債保有状況

■ 日本国債の国内保有割合は9割以上

各国の国債の国内保有割合*1

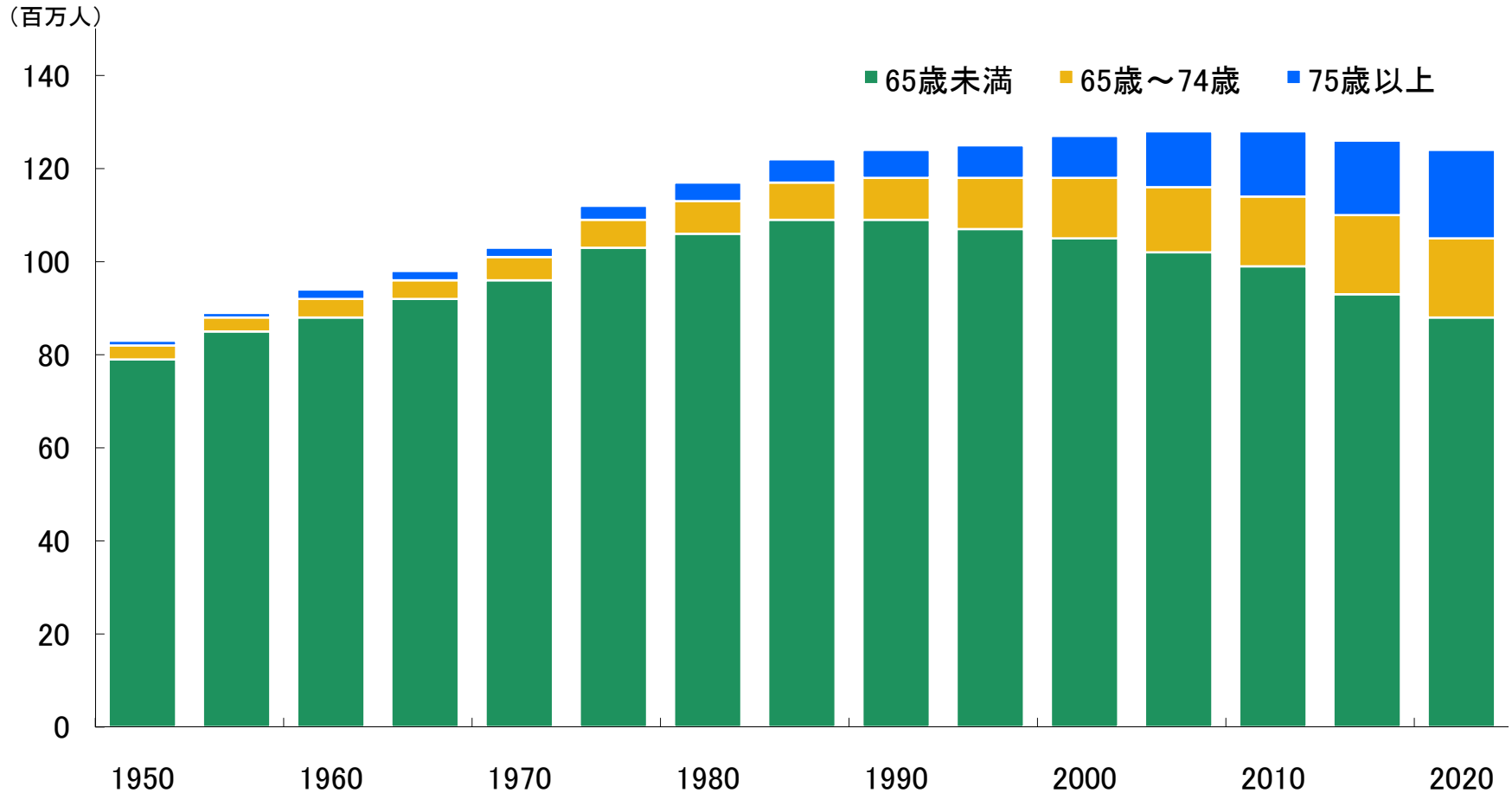


*1. 出所：日本銀行, Board of Governors of the Federal Reserve System, UK Debt Management Office, Bundesbank, Agence France Tresor, Banca D'Italia, data as of Dec. 2013 for Japan, US, UK and Germany, Sep. 2013 for France and Italy.

高齢化の進展（年齢別人口推移 / 実績・推計）

■ 今後は高齢化が加速的に進展する見込み

年齢別人口推移 / 実績・推計*1

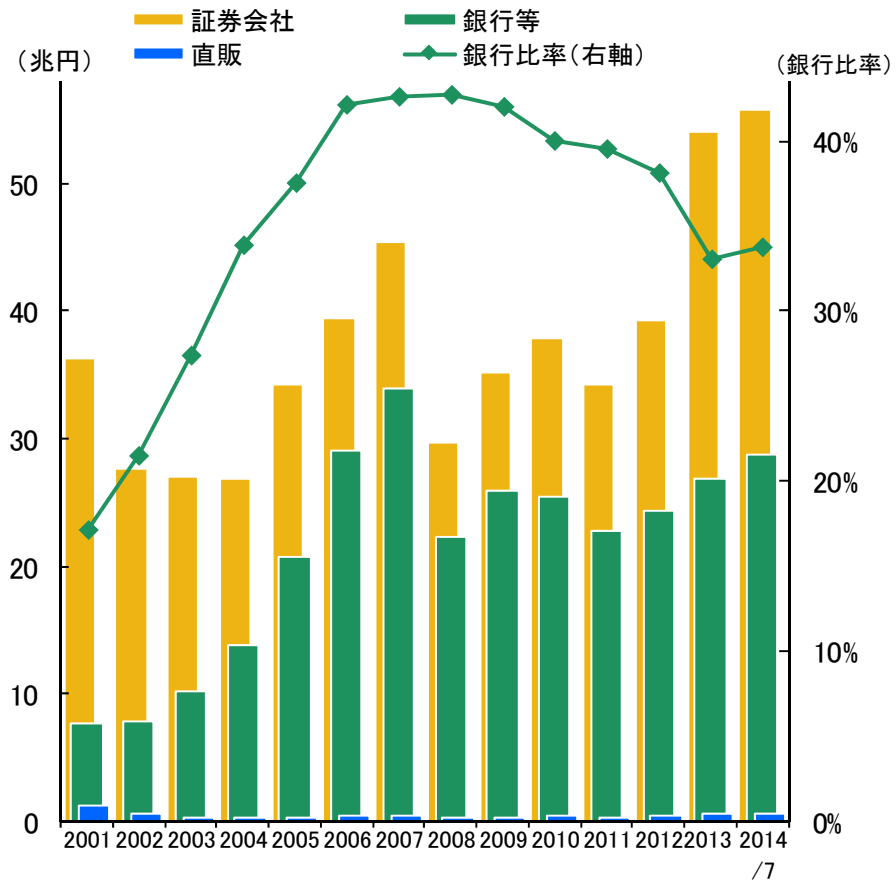


*1. 出所：総務省　統計局、国立社会保障・人口問題研究所

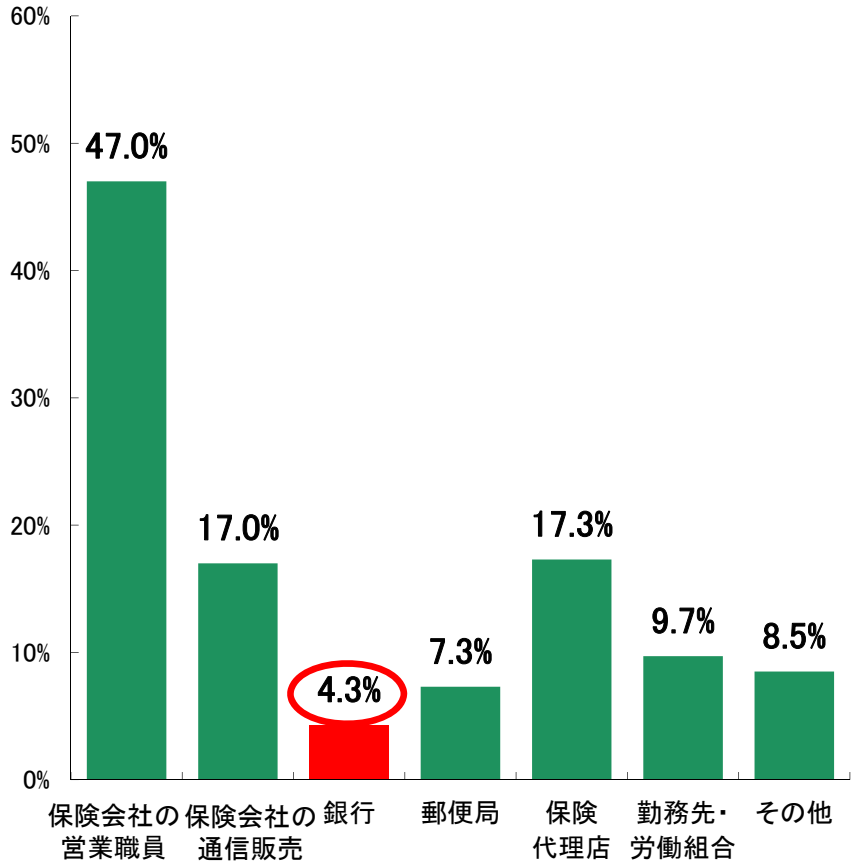
公募投信及び保険の販売実績

- 投資商品への消費者ニーズは高まっており、かつ規制緩和によって銀行における販売比率も過去10年で大きく上昇
- 銀行経由での生命保険加入者数は未だ低く、拡大余地あり

公募投信の販売態様別純資産残高の推移*1



最近5年の生命保険販売チャネル*2

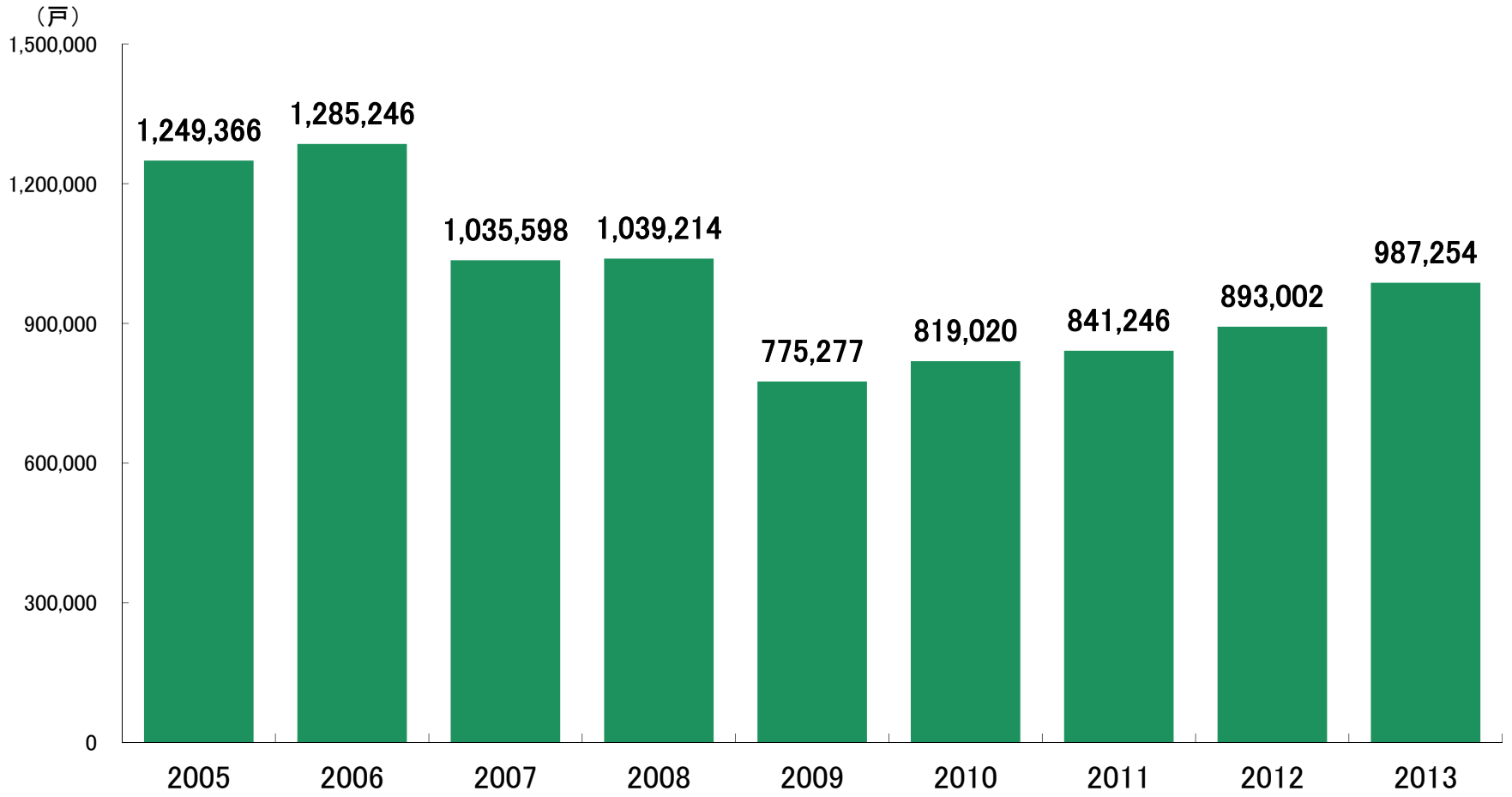


*1. 出所：投資信託協会
*2. 出所：全国銀行協会「2014.3 銀行による保険窓販に関する消費者アンケート 調査結果 報告書」

住宅関連データ

- 新設住宅着工戸数は増加傾向
- 住宅ローン市場にとっては追い風に

新設住宅着工戸数*1



*1. 出所：国土交通省

りそなグループ HPのご案内

http://www.resona-gr.co.jp

こちらからIR資料等をご覧いただけます。

公式You Tube
http://www.youtube.com/user/ResonaGroup

公式Facebookページ
http://www.facebook.com/resonagr/

公式Twitter
http://twitter.com/resona_pr

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。

RESONA