

2016年3月期決算の概要と 経営の方向性について



2016年5月18日

CONTENTS

2016年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

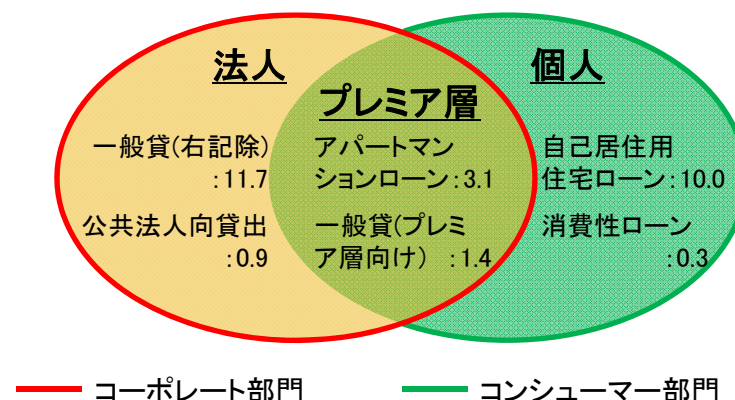
持続的成長に向けた経営課題への取り組み

資本マネジメントの方向性

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: リそなホールディングス、RB: リそな銀行、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。
3. 当グループの経営管理上の貸出金区分は右図の通りです。

総貸出末残: 27.7兆円 (国内円貨: 社内管理計数)



目次

2016年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

- P4 2016年3月期決算の概要
- P5 期間損益の前期比増減要因
- P6 損益概要と連単差要因
- P7 事業部門別の損益概要(1)
- P8 事業部門別の損益概要(2)
- P9 日銀マイナス金利政策の影響(連結BSにおける概観)
- P10 預貸金の平残・利回りの状況
- P11 貸出金・預金末残の状況
- P12 自己居住用住宅ローンの状況
- P13 フィービジネスの状況
- P14 資産形成サポートビジネスの状況
- P15 主要なフィービジネスの状況
- P16 与信費用、不良債権の状況
- P17 有価証券の状況
- P18 自己資本比率(HD連結)
- P19 2017年3月期 業績目標
- P20 2017年3月期 業績目標の前期比増減要因

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

- P22 リそなの経営戦略
- P23 戦略事業領域の深掘り:コーポレート部門(1)
- P24 戦略事業領域の深掘り:コーポレート部門(2)
- P25 戦略事業領域の深掘り:コンシューマー部門(1)
- P26 戦略事業領域の深掘り:コンシューマー部門(2)
- P27 戦略事業領域の深掘り:クロスセラーズ・カルチャーの浸透
- P28 オムニチャネル戦略:目指す姿
- P29 オムニチャネル戦略:チャネル改革の取り組み
- P30 オムニチャネル戦略:マーケティング改革・営業スタイル改革
- P31 アセットマネジメントビジネス
- P32 ローコストオペレーションと戦略的な資源投入の両立

資本マネジメントの方向性

- P34 今後の資本マネジメントの方向性について

ご参考資料

- P36 先進的なコーポレートガバナンス体制
- P37 注目を集める「リそなのチャレンジ」
- P38 オムニチャネル戦略:これまでの取り組み
- P39 2016年3月期の損益状況
- P40 事業部門別管理会計
- P41 連結子会社等の状況
- P42 安定した黒字体質を実現
- P43 自己資本比率(グループ銀行)
- P44 ALM管理の高度化(コア預金内部モデルの導入)
- P45 有価証券の状況
- P46 保有株式 業種別ポートフォリオ
- P47 円貨預貸金マチュリティ・ラダーの状況
- P48 残存期間別のスワップポジション
- P49 預貸金構成
- P50 セグメント別貸出金構成の推移
- P51 セグメント別預金構成の推移
- P52 債務者区分間の遷移状況(2016年3月期上期、RB)
- P53 債務者区分間の遷移状況(2016年3月期下期、RB)
- P54 中小企業のアジア進出支援体制の整備
- P55 KPI で見るクロスセラーズの成果 (直近1年間)
- P56 優先株式、劣後債明細
- P57 国内自己資本比率規制における規制適格資本の概要
- P58 主要指標の長期推移
- P59 中計における収益計画と進捗の状況
- P60 格付の推移
- P61 普通株主構成



2016年3月期決算の概要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

資本マネジメントの方向性

ご参考資料

2016年3月期決算の概要

- 親会社株主に帰属する当期純利益(HD連結) : 1,838億円
前期比△276億円(△13.0%)、予想比+88億円(+5.0%)
ROE*3: 14.41%

【前期比: 主な変動要因(銀行合算)】

- 株式等関係損益(先物込) △218億円 : ETFリバランス実施
- 与信費用増加△478億円 :
(1) 貸倒引当金の戻入一巡
(2) 個別事案に関連して保守性を重視した手当を実施

- 実勢業務純益(銀行合算) : 2,456億円
前期ならびに予想水準を確保

- 預貸金利回り差の縮小(前期比△10bps)を主因とした資金利益の減益を、貸出金の増加、役務取引等利益・債券関係損益の積上げおよび経費の改善で補完
 - 貸出金(平残) : 前期比+約7,300億円(+2.7%)
 - 役務取引等利益 : 同 +19億円(+1.8%)
 - 債券関係損益(先物込) : 同 +111億円(+57.1%)
 - 経費 : 同 +89億円(+2.6%)

- 財務基盤 : 健全性を維持

- 不良債権比率(銀行合算) : 1.51%
- その他有価証券評価差額(銀行合算) : 4,601億円
- HD連結自己資本比率(国内基準) : 13.53%
同普通株式等Tier1比率*4(国際統一基準) : 8.13%(ご参考)

- 親会社株主に帰属する当期純利益(HD連結)の通期業績目標(2017/3期) : 1,600億円

- 普通配当(2017/3期) : 1株当たり+2円(+11%)の増配を計画(年間17円⇒19円、うち中間9.5円、前期比+1円)

- 関係当局の確認を前提に第6種優先株式を取得・消却し、減少する優先配当を見合いに普通配当を増配する方針

(億円)

(億円)	2016/3期			2017/3期 目標
	前期比増減	'15/11 公表 予想比		
		増減率		

HD連結

親会社株主に帰属する 当期純利益	(1)	1,838	△276	△13.0%	+5.0%	1,600
連単差((1)-(21))	(2)	204	+54			
1株当たり配当金 (年間・円)	(3)	17.0	±0.0	±0.0%	±0.0%	19.0
1株当たり当期純利益 (EPS、円)	(4)	75.73	△15.34			
1株当たり純資産 (BPS、円)	(5)	705.81	+15.14			

銀行合算

業務粗利益	(6)	5,720	△84	△1.4%	△1.5%	5,570
資金利益	(7)	3,955	△210			
うち国内預貸金利益*1	(8)	3,308	△180			
信託報酬	(9)	212	△14			
役務取引等利益	(10)	1,069	+19			
その他業務粗利益	(11)	482	+120			
うち債券関係損益(先物込)	(12)	306	+111			
経費	(13)	△3,263	+89	+2.6%	+2.5%	△3,315
経費率	(14)	57.0%	△0.7%			
実勢業務純益*2	(15)	2,456	+5	+0.2%	△0.1%	2,255
株式等関係損益(先物込)	(16)	△18	△218			95
与信費用	(17)	△234	△478			△210
その他の臨時・特別損益	(18)	4	△33			
税引前純利益	(19)	2,207	△724	△24.7%	△0.9%	2,045
税金費用	(20)	△574	+393			
税引後当期純利益	(21)	1,633	△331	△16.8%	+4.0%	1,450

*1. 銀行勘定(譲渡性預金を含む) *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

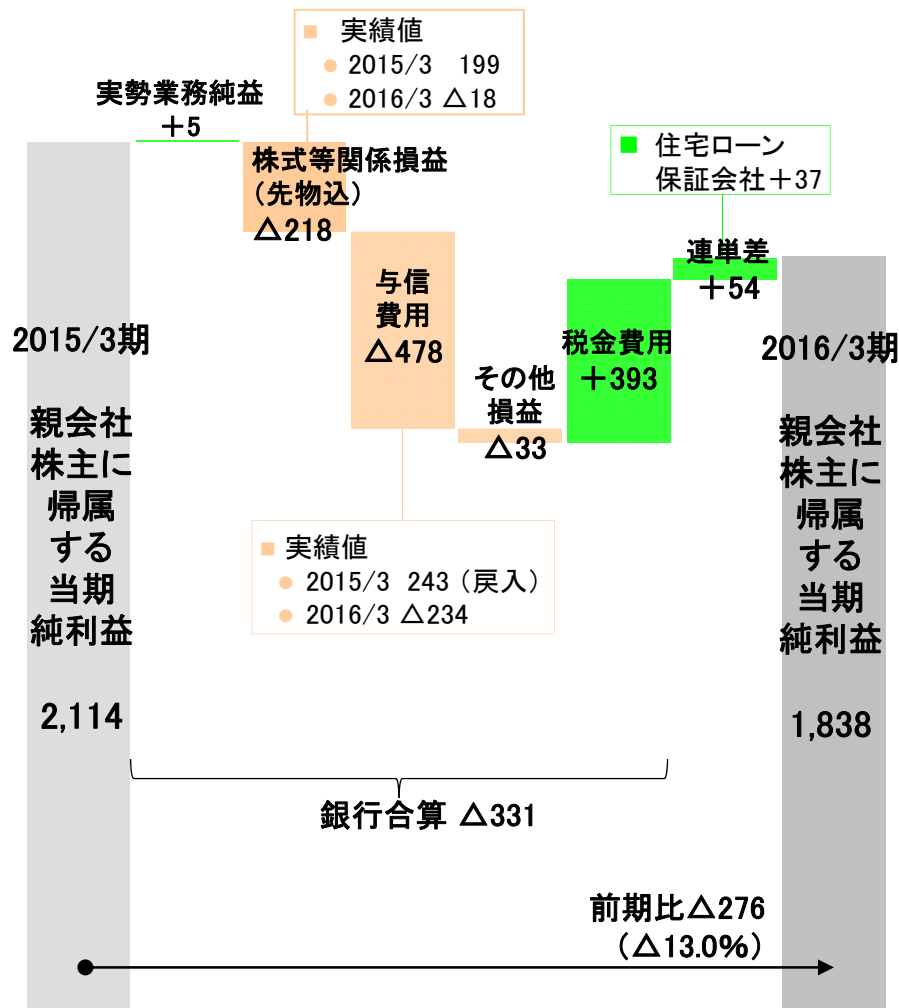
*3. (親会社株主に帰属する当期純利益-優先配当相当額)÷(株主資本-優先株式残高)、期首・期末平均

*4. その他有価証券評価差額金除き *5. 利益にマイナスの場合は「△」を付して表示

期間損益の前期比増減要因

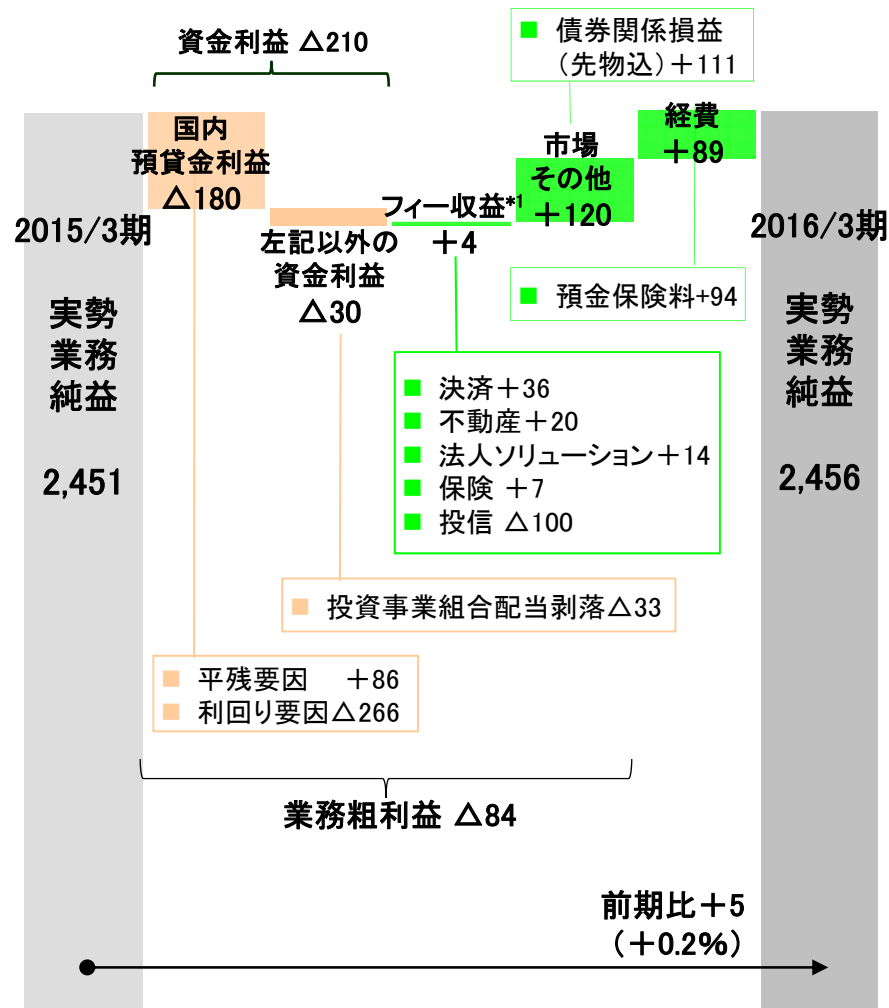
親会社株主に帰属する当期純利益(HD連結)

(億円)



実勢業務純益(銀行合算)

(億円)



*1. 役務取引等利益+信託報酬

損益概要と連単差要因

損益概要(HD連結、銀行合算)

(億円)

HD連結		2016/3期	前期比
連結粗利益	(1)	6,195	△129
連単差((1)-(9))	(2)	475	△44
営業経費	(3)	△3,475	+102
与信費用	(4)	△258	△482
連単差((4)-(13))	(5)	△23	△4
税引前純利益	(6)	2,505	△757
親会社株主に帰属する 当期純利益	(7)	1,838	△276
連単差((7)-(17))	(8)	204	+54

銀行合算		2016/3期	前期比
業務粗利益	(9)	5,720	△84
経費	(10)	△3,263	+89
実勢業務純益	(11)	2,456	+5
株式等関係損益(先物込)	(12)	△18	△218
与信費用	(13)	△234	△478
その他の臨時・特別損益	(14)	4	△33
税引前純利益	(15)	2,207	△724
税金費用	(16)	△574	+393
当期純利益	(17)	1,633	△331

主な連単差要因(概数)

(億円)

(2)粗利益	2016/3期	前期比
保証子会社	262	△13
りそなカード	155	△3
りそな決済サービス	25	+0
P.T. Bank Resona Perdania	50	△6

(5)与信費用	2016/3期	前期比
保証子会社	26	+15
りそなカード	△18	△2
P.T. Bank Resona Perdania	△12	△2

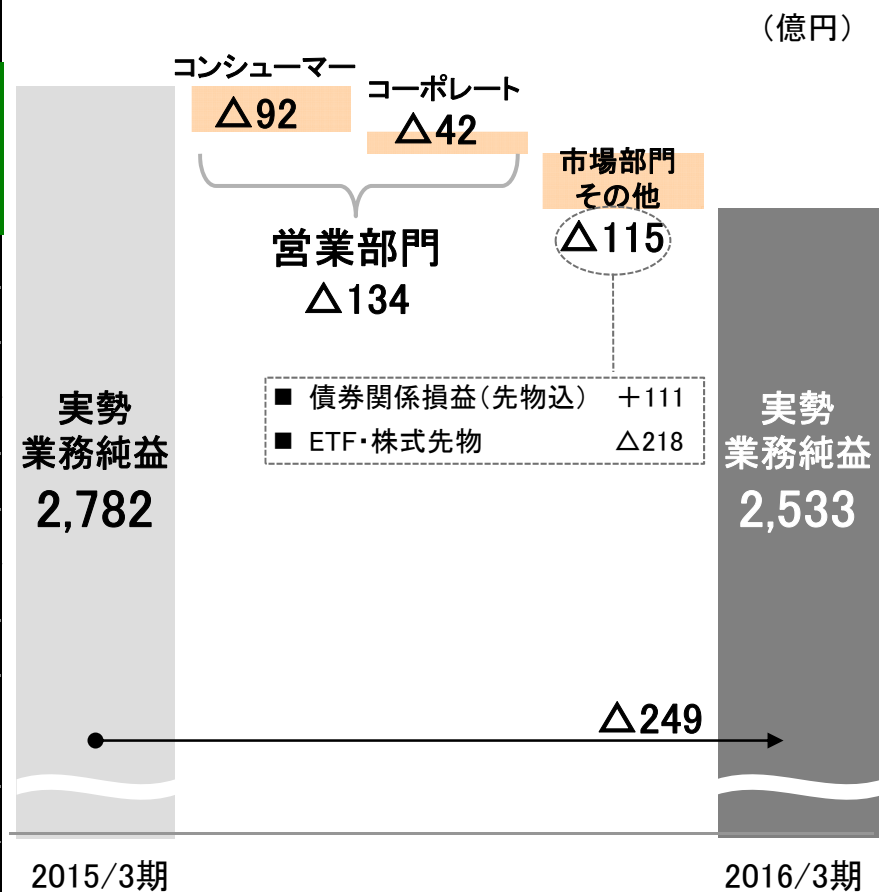
(8)当期純利益*1	2016/3期	前期比
保証子会社	191	+37
りそなカード	15	+0
りそな決済サービス	6	+1
P.T. Bank Resona Perdania	6	△2

*1. 非支配株主に帰属する純利益勘案

事業部門別の損益概要 (1)

実勢業務純益は、市場部門の減益などにより前期比△249億円の減益

(億円)		2016/3期	前期比
営業部門	(1) 業務粗利益	5,180	△231
	(2) 経費	△3,183	+ 96
	(3) 実勢業務純益	1,996	△134
コンシューマー事業	(4) 業務粗利益	2,422	△138
	(5) 経費	△1,678	+ 46
	(6) 実勢業務純益	743	△92
コーポレート事業	(7) 業務粗利益	2,758	△93
	(8) 経費	△1,505	+ 50
	(9) 実勢業務純益	1,253	△42
市場部門・その他	(10) 業務粗利益	646	△108
	(11) 経費	△110	△6
	(12) 実勢業務純益	536	△115
合計	(13) 業務粗利益	5,827	△340
	(14) 経費	△3,294	+ 89
	(15) 実勢業務純益	2,533	△249



管理会計における 計数の定義

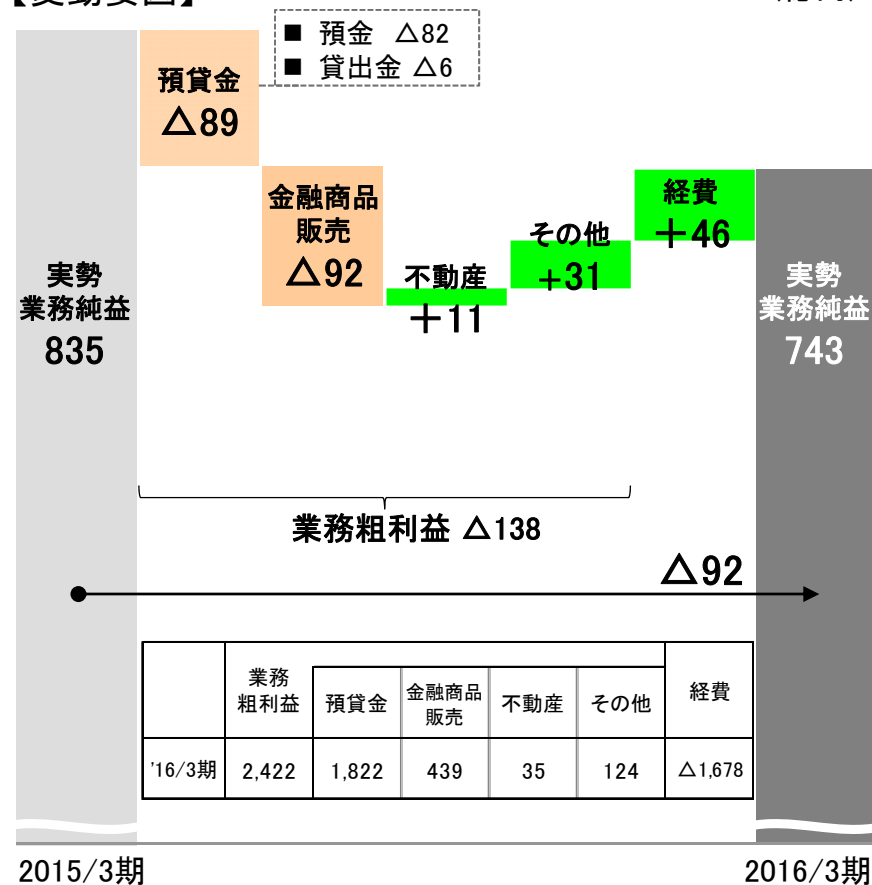
1. グループ3銀行及びローン保証子会社3社の計数を計上
2. 市場部門の業務粗利益には、株式等関係損益の一部を含む
3. 「その他」には、経営管理部門の計数等を含む

事業部門別の損益概要 (2)

コンシューマー部門

- 実勢業務純益は前期比△92億円の減益
 - 預貸金収益、金融商品販売収益の減少を、決済関連収益や不動産収益及び経費圧縮により一部補完

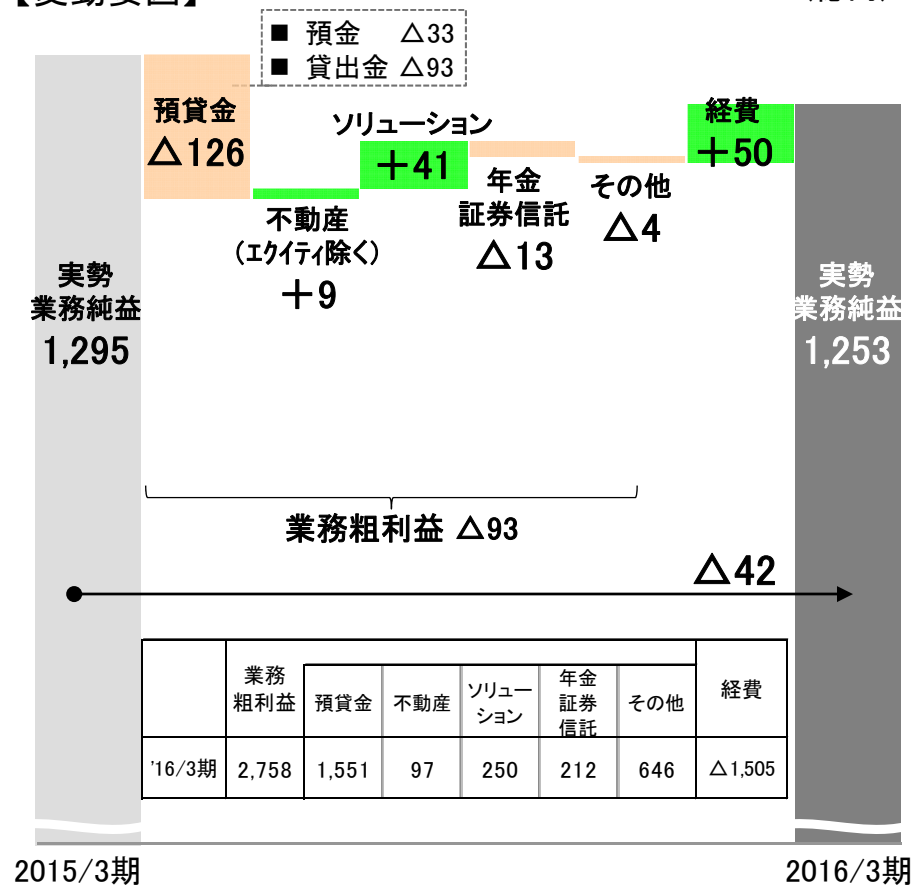
【変動要因】



コーポレート部門

- 実勢業務純益は前期比△42億円の減益
 - 預貸金収益の減少を、ソリューションフィーなどにより一部補完

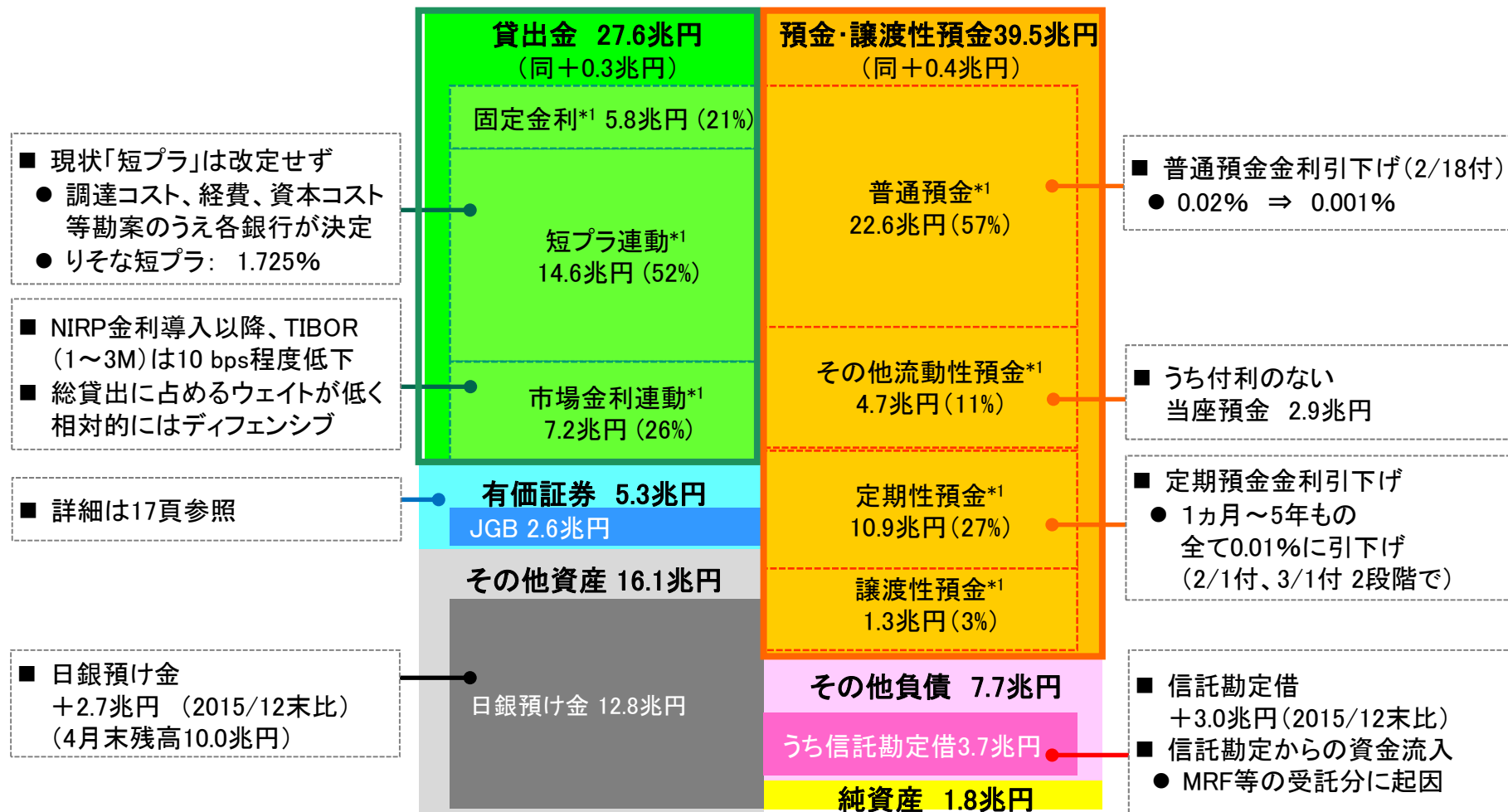
【変動要因】



日銀マイナス金利政策の影響（連結BSにおける概観）

顕在化している影響は全体として対処可能な範囲

総資産49.1兆円（2016/3末）
（2015/12末比+2.3兆円）



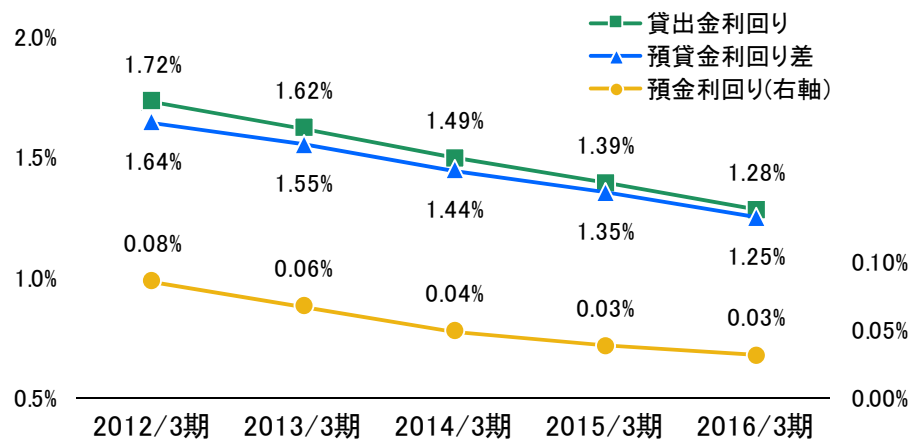
*1. 銀行合算ベース (ベースレート別貸出残高は社内管理ベース)

預貸金の平残・利回りの状況(銀行合算)

預貸金平残・利回り差

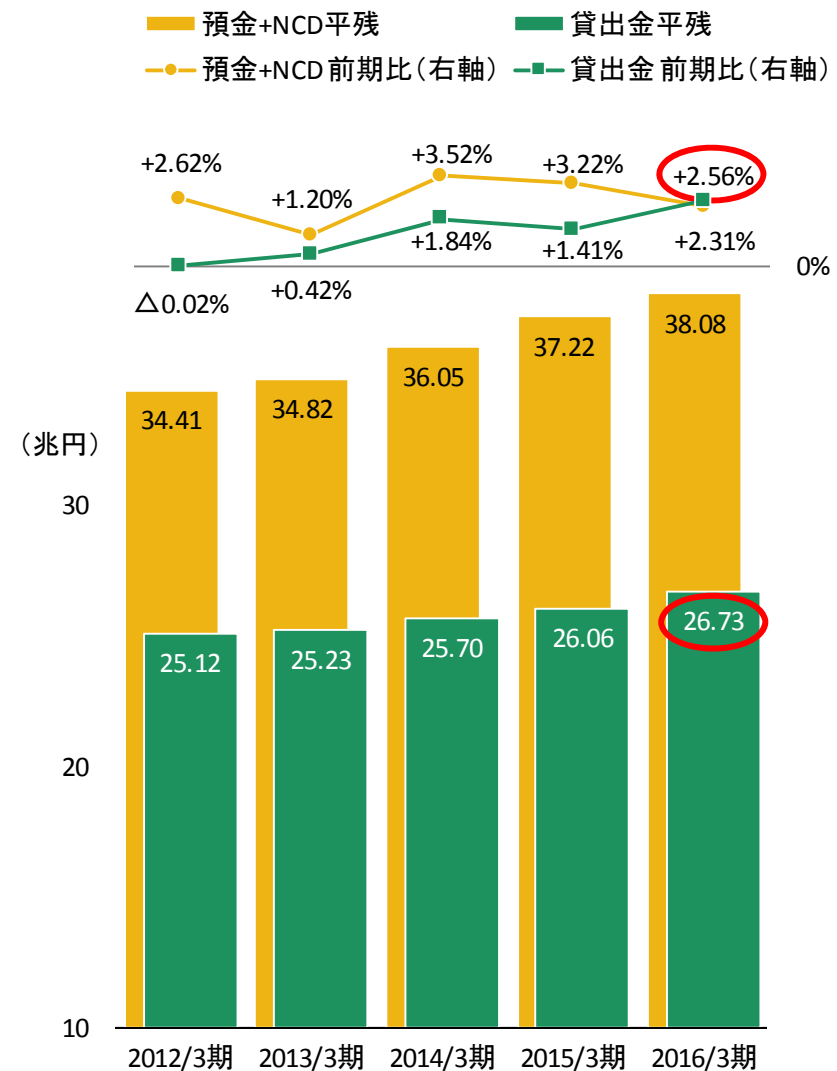
(平残: 兆円、収益費用: 億円)			2016/3期		2017/3期	
			実績	増減	計画	増減
貸出金平残(銀行勘定) (1)			27.25	+2.75%		
国内	貸出金	平残 (2)	26.73	+2.56%	27.21	+1.81%
		利回り (3)	1.28%	△0.11%	1.18%	△0.09%
		収益 (4)	3,427	△204	3,221	△205
	コーポレート 部門(公共除)* ¹	平残 (5)	15.56	+3.08%	15.87	+1.98%
		利回り (6)	1.14%	△0.12%	1.02%	△0.11%
	コンシューマー 部門* ²	平残 (7)	10.22	+1.62%	10.38	+1.62%
		利回り (8)	1.53%	△0.07%	1.46%	△0.06%
	預金+NCD	平残 (9)	38.08	+2.31%	37.84	△0.63%
		利回り (10)	0.03%	△0.00%	0.01%	△0.01%
		費用 (11)	△118	+23	△66	+52
	預貸金	利回り差 (12)	1.25%	△0.10%	1.16%	△0.08%
		収益 (13)	3,308	△180	3,155	△153

預貸金利回り・利回り差(国内)



*1. 社内管理計数、コーポレート部門(公共除): 一般貸出 + アパートマンションローン
 *2. 社内管理計数、コンシューマー部門: 自己居住用住宅ローン + 消費性ローン

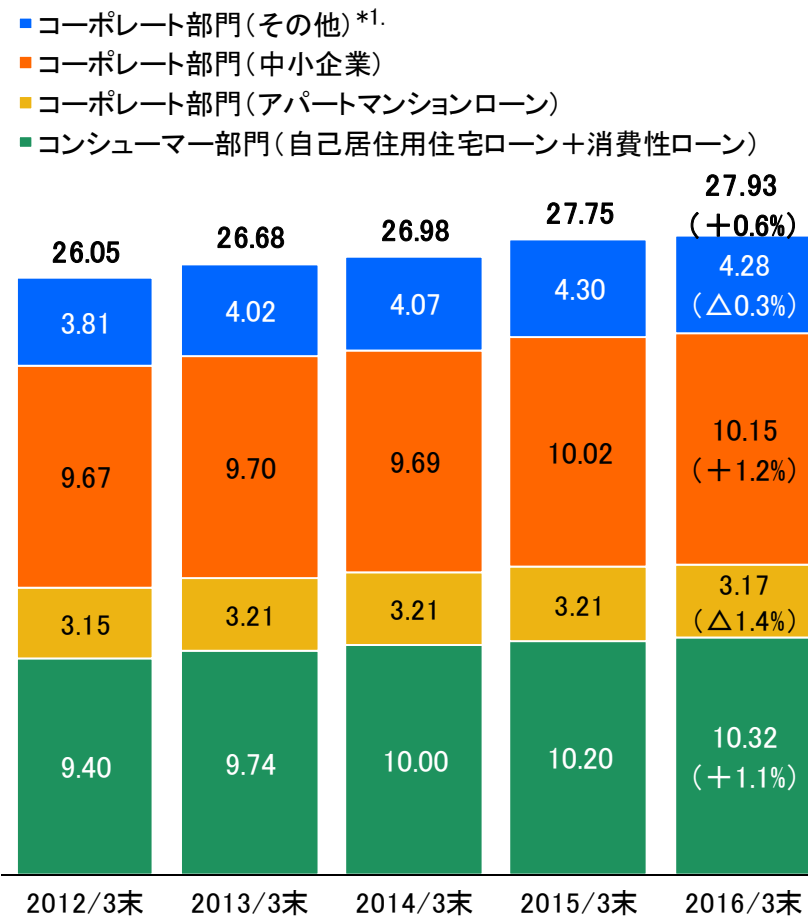
預貸金平残、前期比増減率(国内)



貸出金・預金末残の状況(銀行合算)

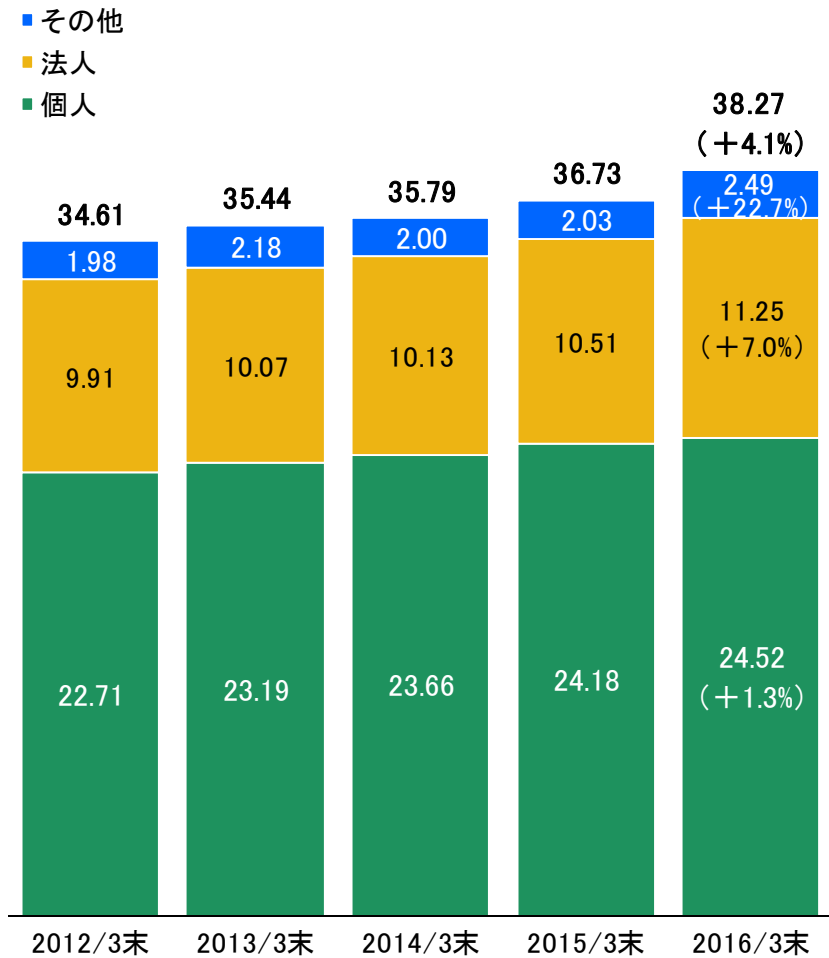
貸出金末残

(兆円)



預金末残

(兆円)



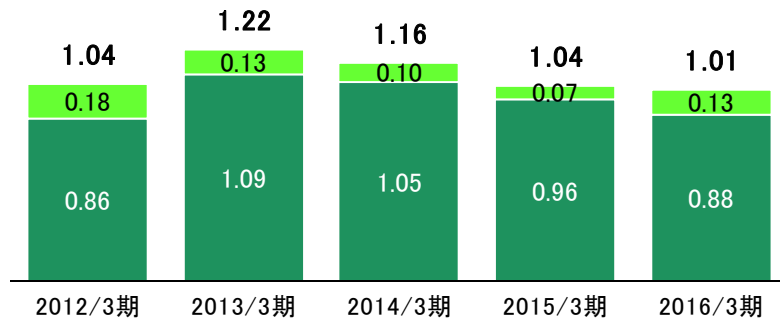
*1. RBからHD向け貸出を含む(2012/3末 0.24兆円、2013/3末 0.19兆円、2014/3末～2016/3末 0.30兆円)

自己居住用住宅ローンの状況(銀行合算)

実行額推移

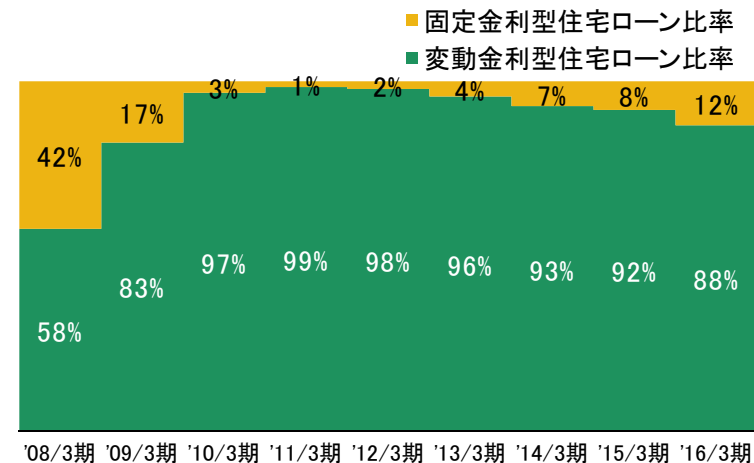
- 2017/3期の実行額は1.13兆円を計画

(兆円) ■ フラット35
■ 自己居住用住宅ローン



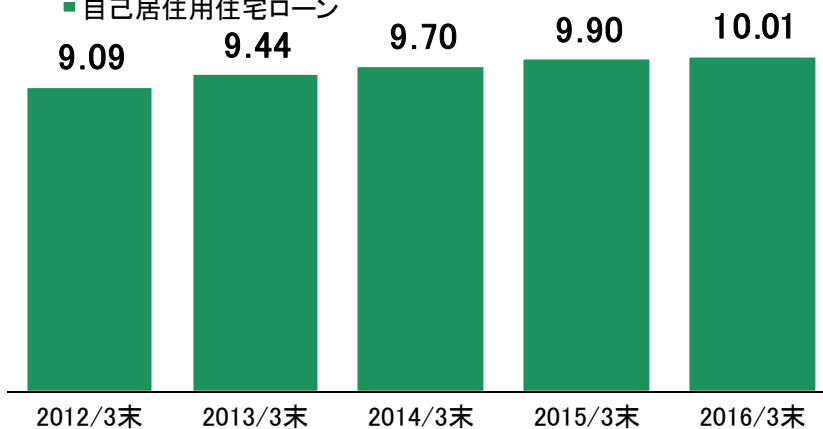
適用金利区分別の実行額構成

- 自己居住用住宅ローン新規実行の約9割が変動金利型

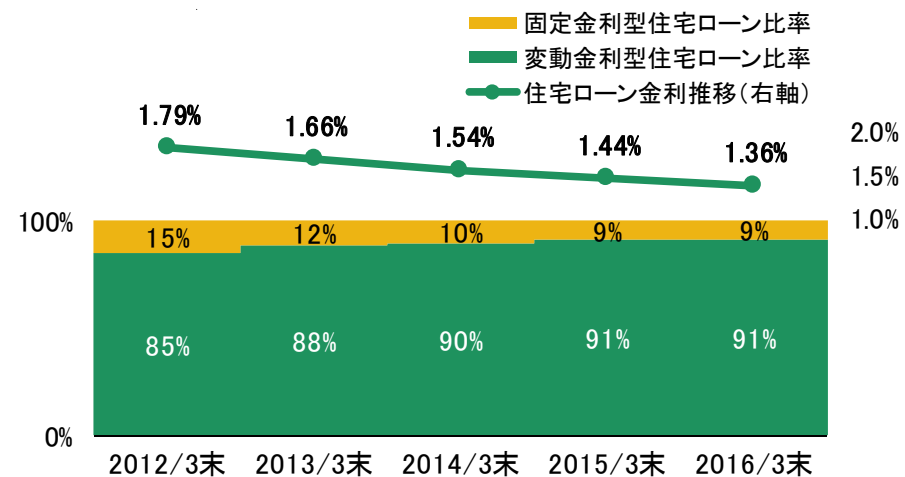


末残推移

(兆円) ■ 自己居住用住宅ローン



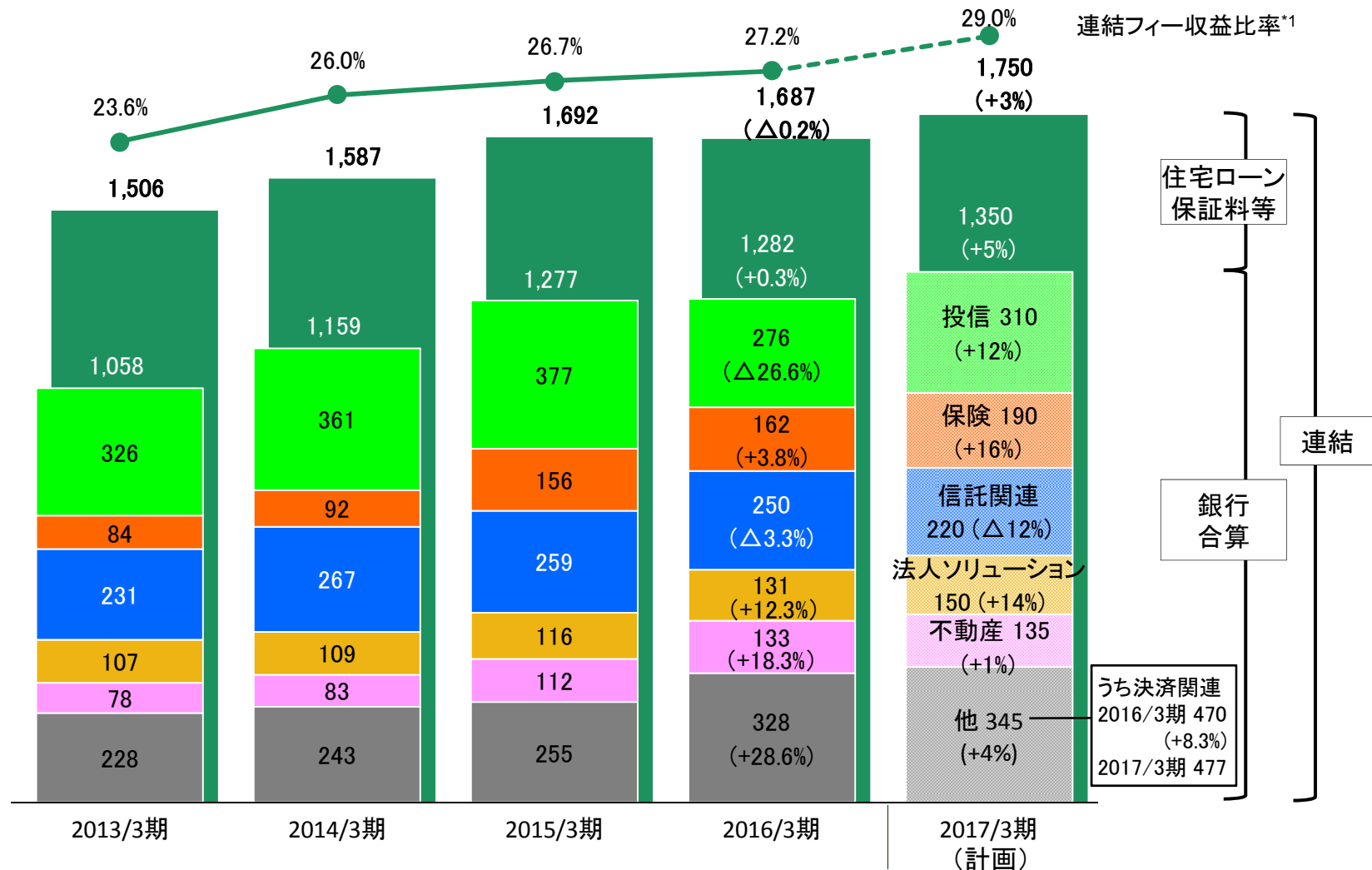
適用金利区分別の残高構成と平残利回り



フィービジネスの状況

連結ベースのフィー収益比率は27.2%

億円、()内は
前期比増減率

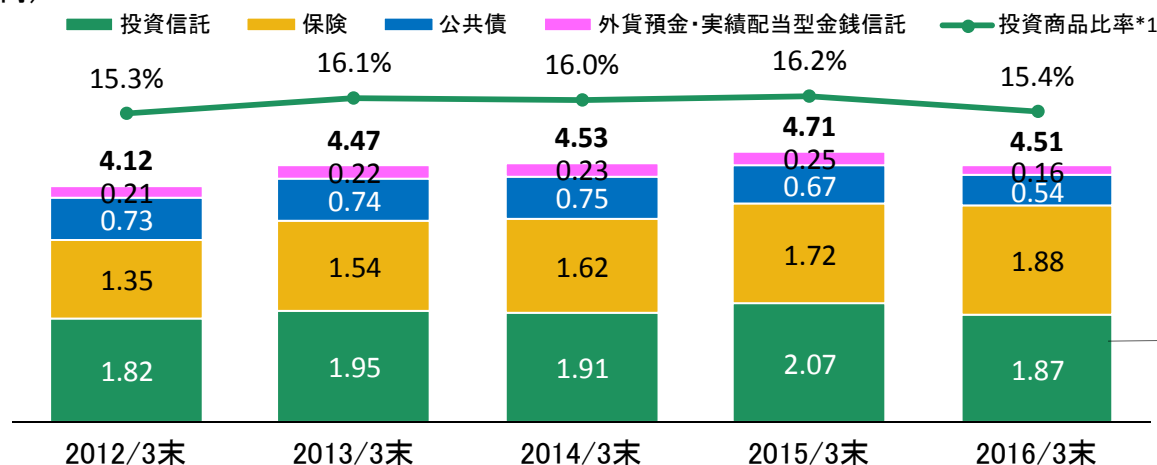


*1. (役務取引等利益+信託報酬)／連結粗利益

資産形成サポートビジネスの状況（銀行合算）

個人向け投資商品残高

（兆円）

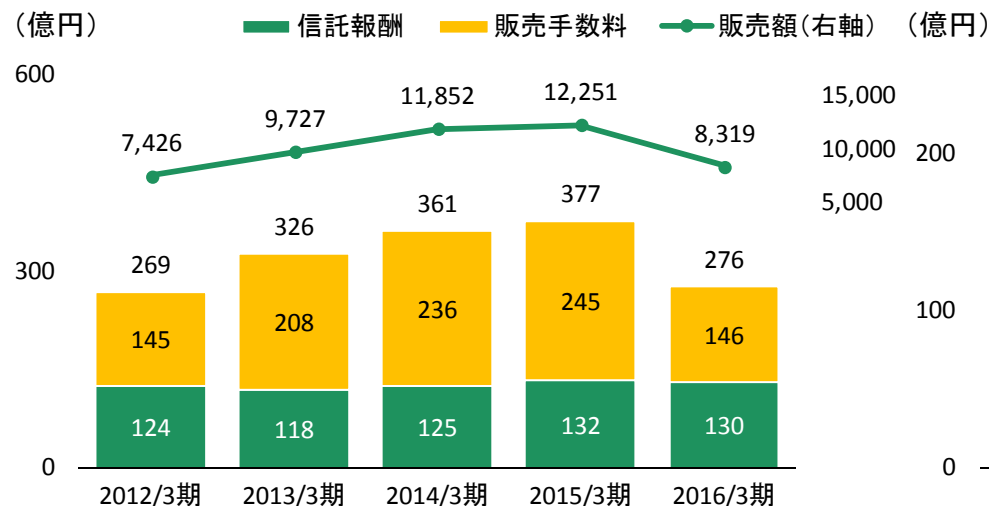


■ 投信保険利用先数
2016/3末: 65万先
● うちNISA口座数: 17万口座

■ 投資信託純流入額（販売－解約）
2016/3期: +1,300億円

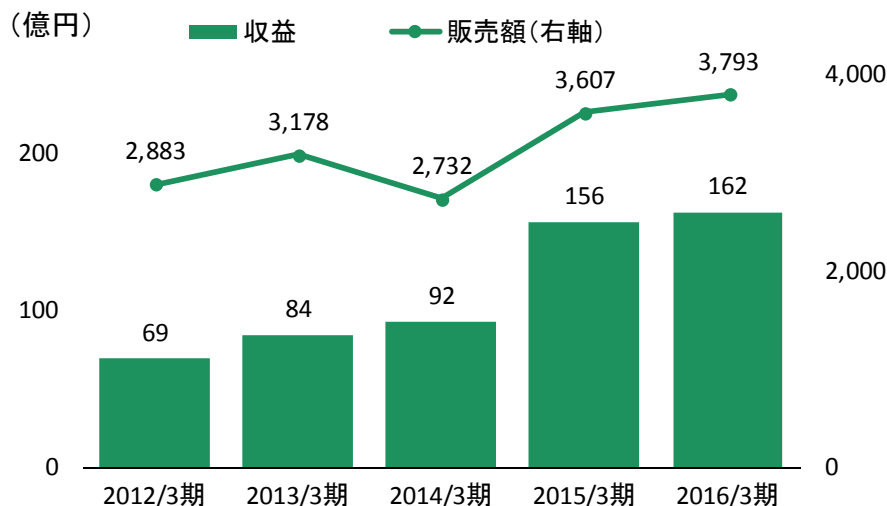
投資信託

（億円）



保険

（億円）

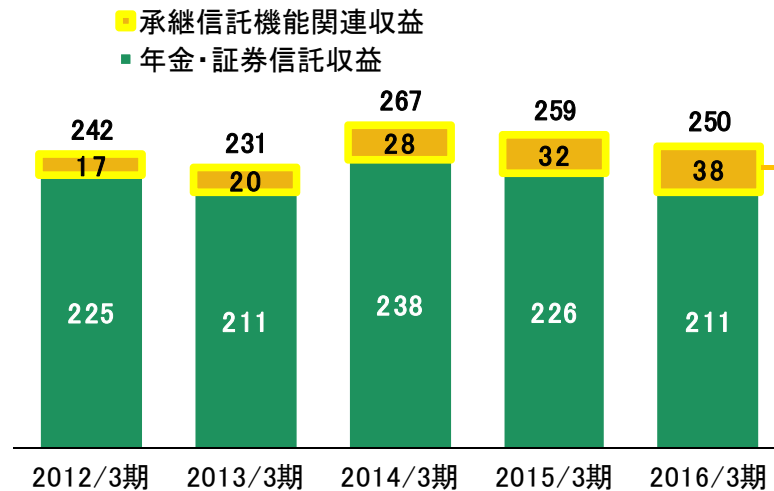


*1. 投資商品比率＝個人向け投資商品残高/預り金融資産残高、社内管理計数
預り金融資産残高＝個人向け投資商品残高＋個人預金（円貨）、社内管理計数

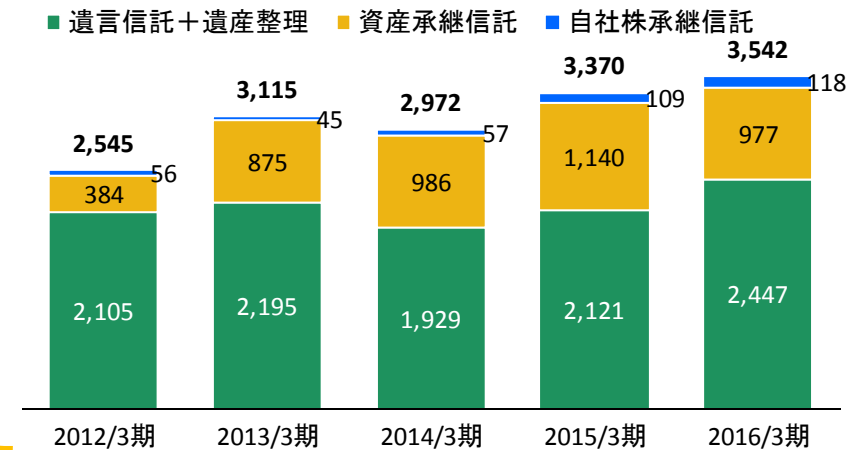
主要なフィージネスの状況（銀行合算）

信託業務関連収益

（億円）

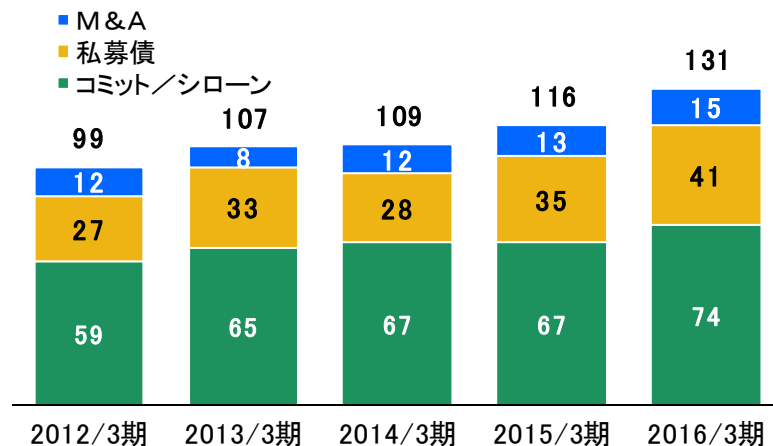


（参考）新規利用件数（資産承継）



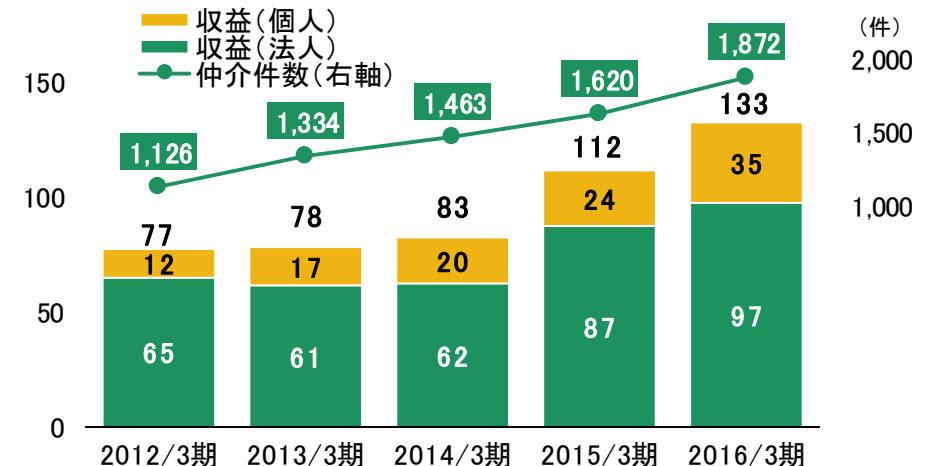
法人ソリューション収益

（億円）



不動産業務収益*1

（億円）



*1. 不動産ファンド出資関連収益除く

与信費用、不良債権の状況

与信費用の状況

(億円)		2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期
		実績			計画
銀行合算	(1)	271	243	△234	△210
一般貸倒引当金	(2)	284	235	△0	
個別貸倒引当金等	(3)	△13	7	△234	
新規発生	(4)	△368	△295	△439	
回収・上方遷移等	(5)	354	303	204	

連単差	(6)	△6	△19	△23	△40
うち、住宅ローン保証	(7)	14	11	26	
うち、リそなカード	(8)	△14	△16	△18	

HD連結	(9)	264	223	△258	△250
------	-----	-----	-----	------	------

<与信費用比率> (bps)

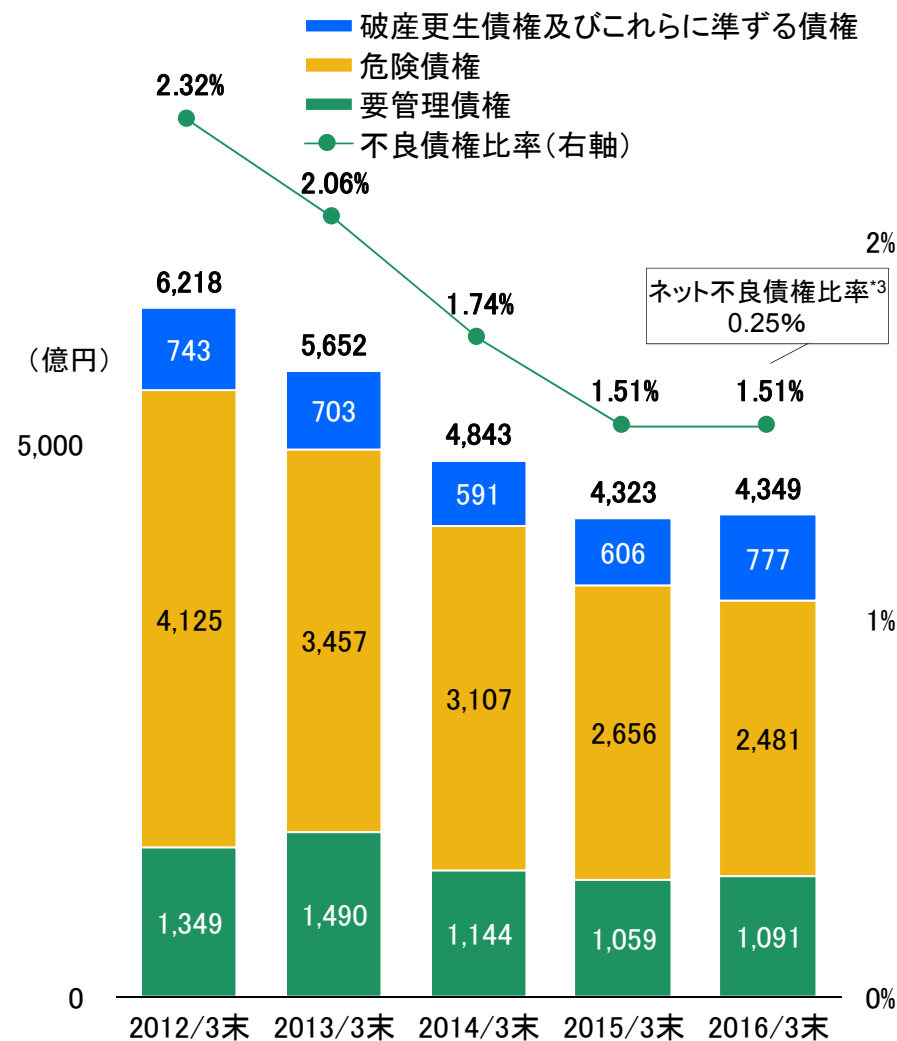
銀行合算*1	(10)	△9.8	△8.6	8.2
HD連結*2	(11)	△9.7	△8.1	9.2

*正の値は戻入を表す

*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＋連結支払承諾見返未残）（期首・期末平均）
 *3. 担保／保証・引当金控除後不良債権比率

不良債権残高・比率の推移（銀行合算）

（金融再生法基準）



有価証券の状況(銀行合算)

有価証券の状況

(億円)		2014/3末	2015/3末	2016/3末	評価差額
その他有価証券*1	(1)	61,987	38,276	24,597	4,601
株式	(2)	3,316	3,306	3,515	4,464
債券	(3)	55,535	31,869	16,819	146
国債	(4)	44,535	21,511	7,602	61
(デュレーション)*2	(5)	3.1年	3.3年	3.1年	-
(BPV)	(6)	△14.1	△7.2	△2.4	-
地方債・社債	(7)	10,999	10,358	9,216	84
その他	(8)	3,135	3,100	4,263	△8
外国証券	(9)	1,513	1,430	2,398	21
(評価差額)	(10)	3,328	5,731	4,601	
満期保有債券*3	(11)	21,507	24,357	23,835	936
国債	(12)	17,083	19,620	18,798	751
(評価差額)	(13)	678	726	936	

市場部門の取組み

- 2015年4月「HD市場企画部」を設置
- グループ市場部門のリスク・リターンの最適化
 - ポートフォリオリバランスの推進
- マイナス金利政策を受け、運用の多様化を検討

*1. 取得原価、時価のある有価証券

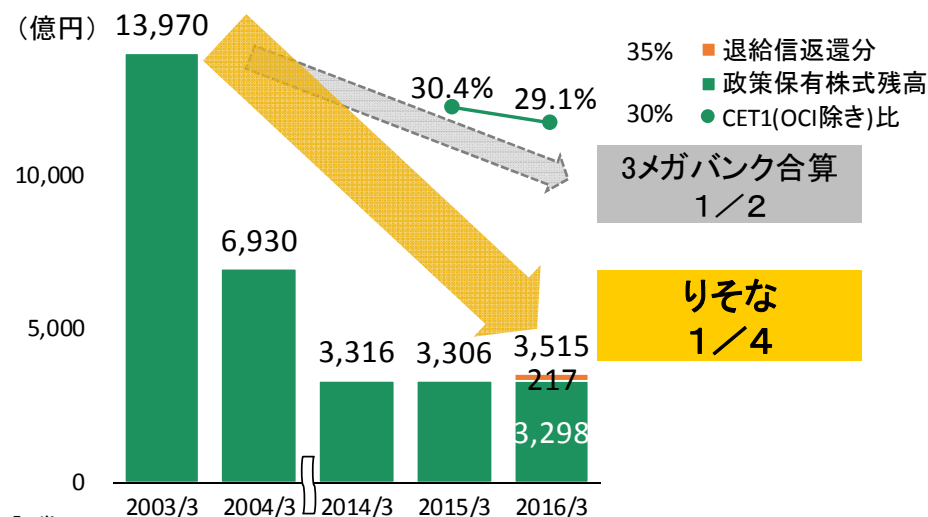
*2. 変動利付国債のデュレーションはゼロで計算

*3. BS計上額、時価のある有価証券

*4. OCI除き

政策保有株式の状況

- 損益分岐点株価(日経平均ベース): 6,500円程度
- 2016/3期 売却額(上場分・取得原価): 87億円、売却益(同): 118億円
- 退給信に残存する保有株式の全てを銀行本体に返還(2016/3期 3Q実施、本件に伴う増加 217億円)
 - 退給信の株式残高
2008/3末3,083億円(時価ピーク)⇒ 2016/3末 ゼロ
- 政策保有株式に関する方針の概要
 - 公的資金による資本増強以降、残高圧縮に取り組み、価格変動リスクを低減。
 - 引き続き、保有の是非は中長期的な取引展望の実現可能性を含むリスク・リターンの検証により判断し、中期的にCET1*4比「10%台*1」に削減方針



自己資本比率(HD連結)

- 2016/3末の自己資本比率(国内基準)は13.53%、普通株式等Tier1比率(国際統一基準※)は8.13%と十分な水準を維持
※その他有価証券評価差額金除き

国内基準

(億円)	2015/3末	2016/3末	増減
自己資本比率 (1)	13.46%	13.53%	+0.07%
自己資本の額 (2)	19,984	19,692	△291
コア資本に係る基礎項目の額 (3)	20,259	19,976	△283
資本金及び剰余金 (4)	11,149	12,516	+1,366
自己株式(△) (5)	24	19	△5
社債型優先株式(経過措置による算入) (6)	1,750	1,750	-
劣後債等(経過措置による算入) (7)	6,283	5,108	△1,174
適格引当金等算入額 (8)	765	541	△223
その他 (9)	335	79	△256
コア資本に係る調整項目の額 (10)	275	284	+8
リスク・アセット等 (11)	148,421	145,525	△2,895
信用リスク・アセットの額 (12)	136,367	129,549	△6,818
マーケット・リスク相当額÷8% (13)	1,299	1,553	+254
オペレーショナル・リスク相当額÷8% (14)	10,753	10,616	△137
フロア調整額 (15)	-	3,806	+3,806

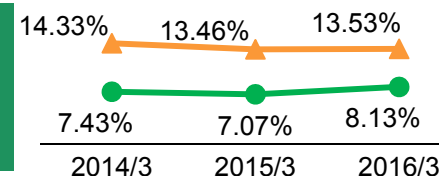
- **自己資本の額の変動要因**…2015/3末比△291億円(△0.19%)
当期純利益(+1,838億円)、配当等(△468億円)、バーゼル2適格資本の剥落(△1,174億円)他

- **リスク・アセット等の変動要因**…2015/3末比△2,895億円(+0.26%)
貸出金増加(+1,518億円)、パラメータ見直し(△8,220億円)、フロア加算(+3,806億円)他

(参考)国際統一基準

(億円)	2015/3末	2016/3末	増減
普通株式等Tier1比率 (16)	8.16%	9.52%	+ 1.36%
その他有価証券評価差額金除き (17)	7.07%	8.13%	+ 1.06%
Tier1比率 (18)	9.71%	10.69%	+ 0.98%
総自己資本比率 (19)	14.03%	14.10%	+ 0.07%
普通株式等Tier1資本の額 (20)	12,671	14,262	+ 1,590
基礎項目の額 (21)	13,025	14,776	+ 1,751
資本金及び剰余金 (22)	11,149	12,516	+ 1,366
その他の包括利益累計額 (23)	1,796	2,207	+ 411
うちその他有価証券評価差額金 (24)	1,692	2,084	+ 392
その他 (25)	79	53	△ 25
調整項目の額 (26)	353	514	+ 161
その他Tier1資本の額 (27)	2,406	1,745	△ 661
Tier1資本の額 (28)	15,078	16,007	+ 928
Tier2資本の額 (29)	6,701	5,111	△ 1,590
総自己資本の額(Tier1+Tier2) (30)	21,779	21,118	△ 661
リスク・アセット等 (31)	155,216	149,683	△ 5,533
信用リスク・アセットの額 (32)	143,163	135,239	△ 7,924
マーケット・リスク相当額÷8% (33)	1,299	1,553	+ 254
オペレーショナル・リスク相当額÷8% (34)	10,753	10,616	△ 137
フロア調整額 (35)	-	2,273	+ 2,273

比率推移



自己資本比率(国内基準)

普通株式等Tier1比率(国際統一基準)
(その他有価証券評価差額金除き)



2017年3月期 業績目標

- 当社グループは、銀行信託業務のほか、クレジット・カード業務等の金融サービスを提供しておりますが、先般の日本銀行によるマイナス金利の導入等、経済環境に起因する様々な不確実性が存在しています。このため当社は、業績予想に代えて業績目標を記載しております。

HD連結・業績

(億円)	中間期 目標	通期 目標	前期比	
				増減率
親会社株主に帰属する 当期(中間)純利益 (1)	820	1,600	△238	△12.9%
連単差 (1)－(9) (2)	80	150	△54	△26.7%

1株当たり普通配当

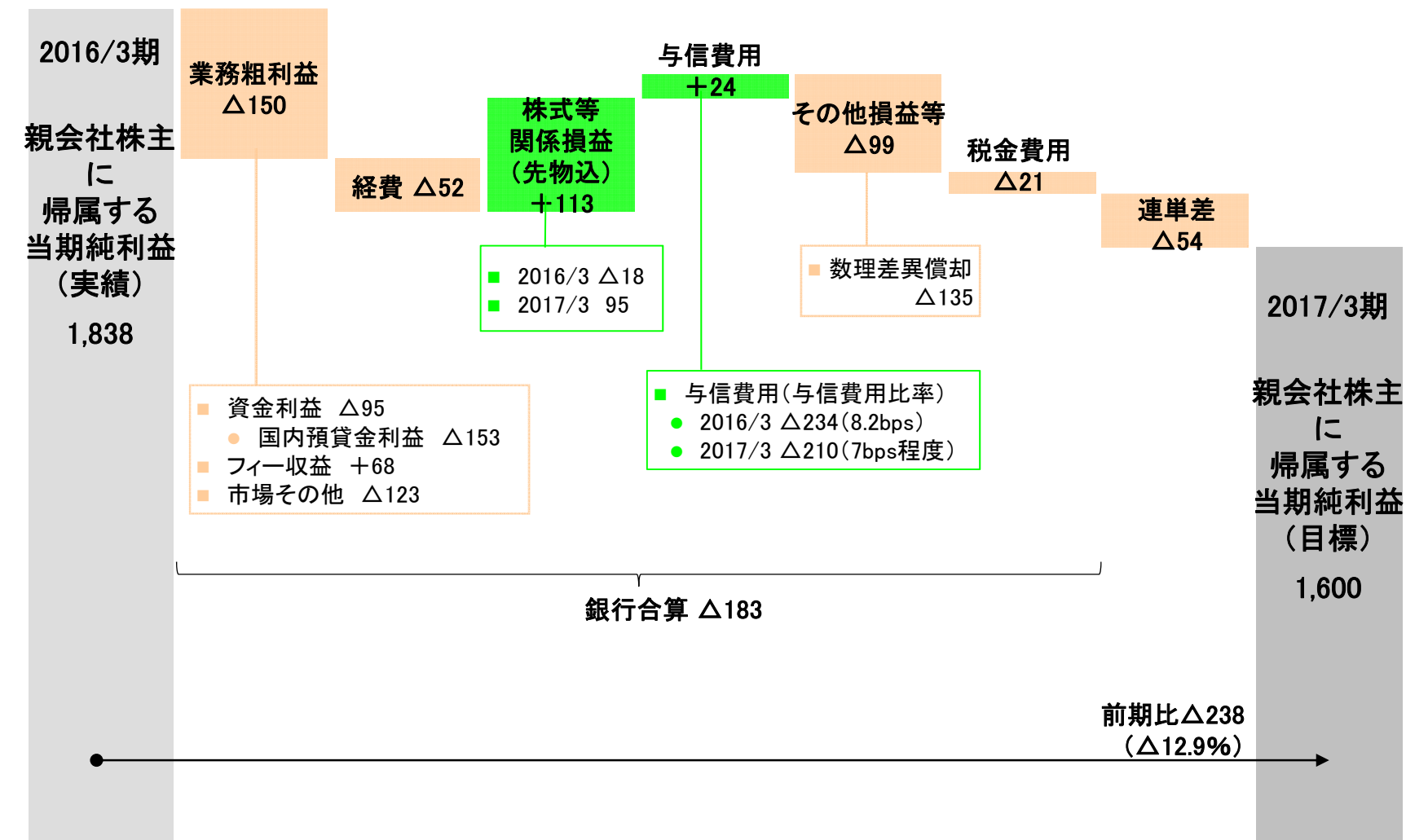
	1株当たり 配当金	前期比
普通配当(年間) (10)	19.0円	+2.0円
うち中間配当 (11)	9.5円	+1.0円

銀行合算/各社単体業績

(億円)	銀行合算			りそな銀行			埼玉りそな銀行			近畿大阪銀行		
	中間期 目標	通期 目標	前期比	中間期 目標	通期 目標	前期比	中間期 目標	通期 目標	前期比	中間期 目標	通期 目標	前期比
業務粗利益 (3)	2,775	5,570	△150	1,890	3,800	△35	650	1,290	△84	235	480	△30
経費 (4)	△1,665	△3,315	△52	△1,085	△2,160	△20	△385	△760	△13	△195	△395	△20
実勢業務純益 (5)	1,110	2,255	△201	805	1,640	△54	265	530	△96	40	85	△50
株式等関係損益(先物込) (6)	35	95	+113	25	75	+121	10	15	△6	－	5	△2
与信費用 (7)	△85	△210	+24	△65	△150	+98	△10	△40	△24	△10	△20	△49
税引前当期(中間)純利益 (8)	1,045	2,045	△162	750	1,510	+70	250	470	△137	45	65	△95
当期(中間)純利益 (9)	740	1,450	△183	535	1,085	+77	175	325	△77	30	45	△178

2017年3月期 業績目標の前期比増減要因

(億円)



2016年3月期決算の概要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

資本マネジメントの方向性

ご参考資料

りそなの経営戦略

リテールNo. 1の実現

戦略事業領域の深掘り

良質な貸出金の増強 フィー収益の拡大

コーポレート

成長・再生・承継ソリューション

2大都市圏でのプレゼンス
信託・不動産機能の活用
1,300万のお客さま基盤

コンシューマー

トータルライフソリューション

新たな収益機会創出への挑戦

オムニチャネル戦略

目指す姿(2019年度)

業務純益 +290億円

稼働顧客数 +200万

クロスセールス実現顧客数+80万

営業人員数 +1,000人

マーケティング改革

お客さま情報の整備・分析
タイミングよく最適提案

チャネル改革

いつでも・どこでも
ネットとリアルとの融合

営業スタイル改革

新たな金融サービス業の
実現

オープンプラットフォーム の拡充

りそなアセットマネジメント

目指す姿(2020年度)

業務純益 +70億円

ファンド残高 1.3兆円

幅広いお客さまへの
運用サービスの提供
投信市場の成長性の取込み

アライアンスの拡大

2016/4 HD・金融法人室新設

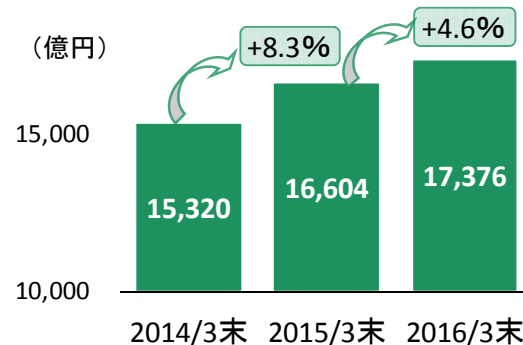
中小企業のアジア進出支援体制を
強化

戦略事業領域の深掘り:コーポレート部門(1)

43万の中小企業のお客さま基盤

ソリューション提供を伴う長期貸出金を積上げ
相対的に高い貸出利回り・保全率

設備投資貸出残高*1,2

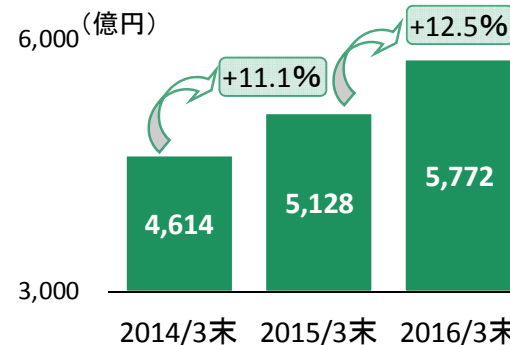


- 取引先企業の6割以上に設備投資意欲
【設備投資計画*4の有無】



- 業種別には、製造業・医療・福祉・運輸業の設備投資意欲が高い

ヘルスケア分野向け貸出残高*2,3



基盤

東京・大阪・埼玉における
病院、介護・福祉施設の顧客
基盤はトップクラス

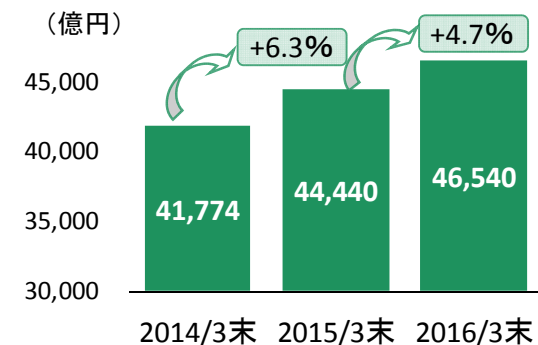
機能

信託を活用した承継サポート
不動産仲介

体制

推進専担部署
専担審査ライン

プレミアム層向け貸出残高*2



<プレミアム層>

企業オーナー
土地資産家
キャッシュリッチ

<ファミリー取引>

配偶者、子、孫

資産・事業承継

保険

信託

不動産仲介

ローン

アセット
マネジメント

コンサル人材の育成・増強
FP1級 1,000名 ⇒ +600名 (～'20/3)

信託、不動産、商業銀行の機能・サービスをワンストップで提供できる強み

設備の老朽化 多角化 生産力・サービス力向上ニーズ 超高齢社会 事業・資産承継ニーズ 相続税制改正

*1.個人・非居住者・地公体・不動産業向けを除く *2. 銀行合算 *3. 医療・福祉向け貸出残高

*4.グループ3行の顧客を対象としたアンケートの合算集計値(回答社数:約3万社、調査期間:2016年1月～2月)

戦略事業領域の深掘り:コーポレート部門(2)

43万の中小企業のお客さま基盤

多様なソリューションの提供

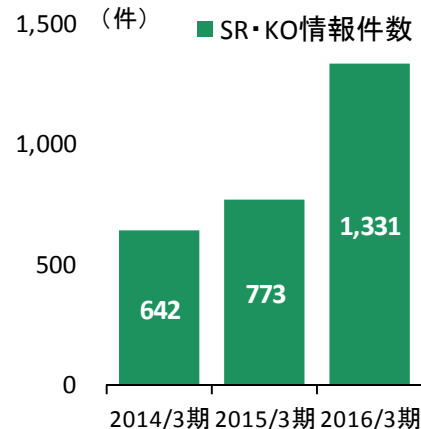
フィー収益の拡充

不動産業務

不動産情報の発掘

グループ基盤の最大活用

- SR、KOへの不動産業務浸透



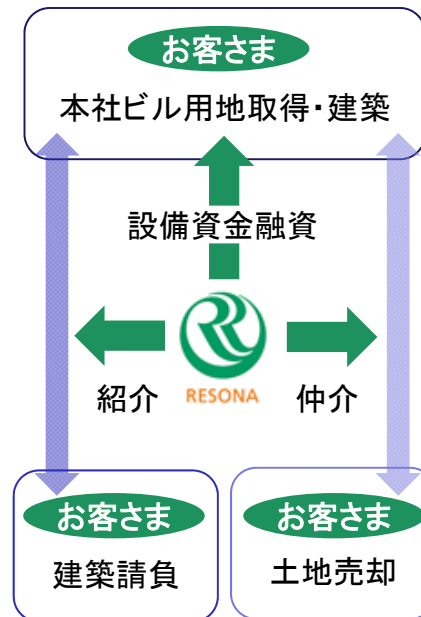
顕在化する売却ニーズ

- マーケットはリーマンショック前水準まで上昇

不動産ビジネスマッチング

仲介+BM=バリューアップ提案による収益極大化

バリューアップ提案の例(イメージ)

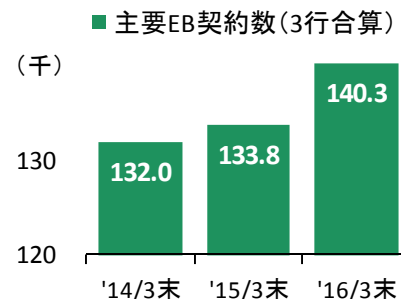


法人ソリューション

決済ビジネスの強化

決済基盤の拡充

- 安定した内為収益を確保



M&A

企業オーナーの高齢化

- 事業承継ソリューションの有力なメニューの一つ

成長・再生支援

- 成長ステージに応じ、適切なタイミングで価値の高いコンサルティング機能を発揮

B to C/B to B ニーズへの対応

- 2015/10月
グループ内振込24時間対応法人向けサービス開始

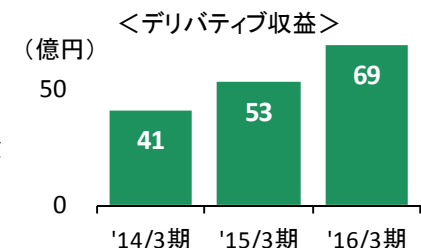
- 2015/11月
EC決済に対応する新商品「りそなPayResort」



デリバティブ商品

多様化するマネーフロー

- 適切なソリューションの提供



戦略事業領域の深掘り:コンシューマー部門(1)

住宅ローンビジネスの競争力強化に向けた取組み

休日展開

- 休日展開を通じ圧倒的な利便性を提供
 - ローン契約の4割が休日、お客さまニーズに対応

休日
営業

- ・ ローンプラザ(LP) 68拠点で実施
- ・ セブンデイズプラザとの休日連携

休日
審査

- ・ 2015年6月～順次拡大中 **大手行初**
- ・ 最短で即日回答

休日
融資

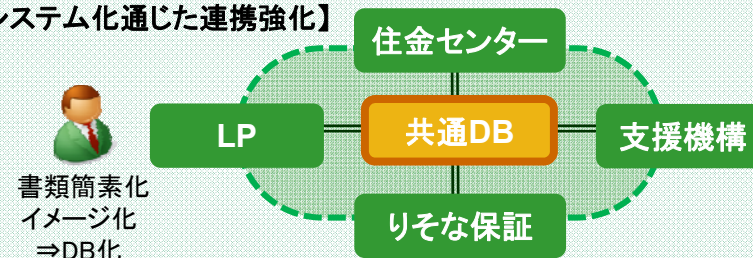
- ・ 2016年3月～順次拡大中 **日本初**
- ・ 休日決済・物件引渡しが可能に



住宅ローンビジネス改革

- 全LPが新システムへの移行を完了
- 営業力強化と事務コスト削減を同時に実現
 - 4者連携強化を通じた審査のスピードアップ
 - LPの事務量半減を通じ、LPを営業拠点化
 - お客さま負担の大幅軽減

【システム化通じた連携強化】



案件獲得力の強化

- 審査スピード向上でフラット35の実行額は大幅増加
 - 2015/3期 783億円 ⇒ 2016/3期 1,308億円(+66%)
- 新たなマーケットへの挑戦
 - 中古流通物件 ⇒ 休日展開、審査スピードで優位性
 - 女性向け「凜Next」2016/3末残高 2,711億円(+42%)
 - リバースモーゲージ型住宅ローン「あんしん革命」投入
 - 全国保証との提携通じたセグメント拡大(2016/5～)
 - Web借換え(申込)1月424件 ⇒ 2月3,387件 ⇒ 3月5,983件

住宅ローン起点のクロスセールス

- 休日展開と効率化による時間創出でクロスセールスを推進

団信革命

- +0.3%の金利で保障充実の商品
- 提案機会拡大で、付保率は上昇トレンド
- 最大20%割引適用(金融機関集団扱い) 付保率は上昇トレンド

火災保険

消費性
ローン

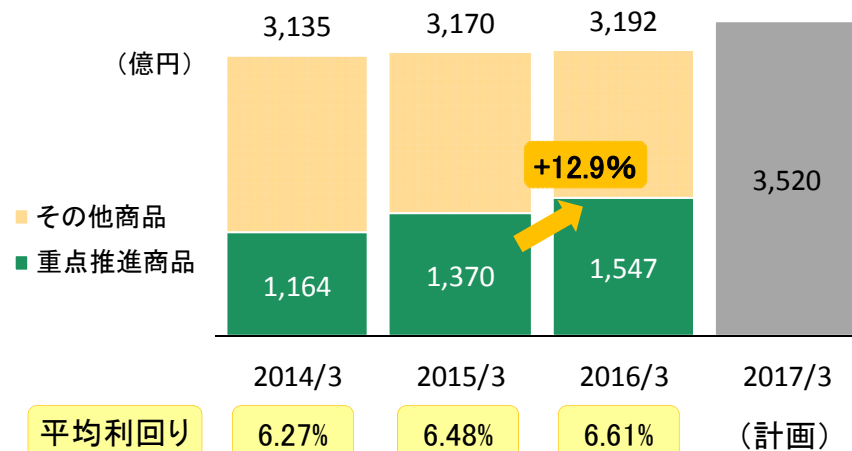
- 新規実行先の利用率が向上

	2013/3期	2016/3期
カードローン	0.6%	1.9%
証貸ローン	1.2%	4.4%

戦略事業領域の深掘り:コンシューマー部門(2)

消費性ローンビジネスの競争力強化へ向けた取組み

重点推進商品残高は、前期比+12.9%増加



新たなアプローチにより残高を積み上げ

- クイックカードローン(りそなカード保証)
限度額引き上げ(100万円→200万円)
- アライアンス型カードローン導入(ワイジェイカード(株)保証)
対象:ソフトバンク携帯を所有するお客さま
- 住宅ローン顧客専用カードローン
(りそなカード保証、今年度上期導入予定)
- スマートストアを通じた新規顧客獲得
- 休日審査、休日融資 ⇒ 最短当日融資

変革の方向性	新規顧客	既存顧客
変革の方向性	● 主に20代中心の若年層	● 主に30代・40代の中堅層 (住宅ローン層など)
プロダクト	● カードローン主体 ● アライアンス型商品組成 (新たな開拓ルート)	● 目的ローン + カードローン (教育、マイカー、リフォーム、女性向けなど) ● 優良顧客向け新商品
プロモーション	● マス広告の積極活用 (特にWeb) ● Web、スマホを活用したエリア外顧客に対するアプローチ強化 ● 営業エリア外の新規顧客開拓	● イベント・ベースト・マーケティング(DM、e-DM) ● 既存契約者に対する利用促進、極度増額提案
プロセッシング	● 徴求書類の簡素化など商品シンプル化 ● スピード審査に向け自動化・工程別フローへの転換を推進 (可能な限り人が介在しない仕組み) ● スピード感をもって対応できるWeb完結体制の構築 (申込～回答～契約)	

戦略事業領域の深掘り: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 카테고리	顧客数 (千人)			一人あたり 粗利益 *	平均CS 個数	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
	2010/3末	2016/3末	増減			
プレミアム層 総預り資産50百万円以上or アバマンローン50百万円以上 (1)	46.3	54.7	+ 8.5	99.4	6.39	顧客セグメントと クロスセールス商品個数 による 収益マトリクス (イメージ)
住宅ローン層 自己居住用住宅ローンあり (2)	525.2	563.8	+ 38.6	21.7	4.58	
資産運用層 総預り資産10百万円以上 (3)	648.5	714.8	+ 66.3	7.0	4.42	
ポテンシャル層Ⅰ 総預り資産5百万円以上 (4)	774.8	795.1	+ 20.3	2.5	3.47	
ポテンシャル層Ⅱ 総預り資産5百万円未満 クロスセールス商品個数3個以上 (5)	4,371.6	4,809.3	+ 437.7	* 1	3.81	
クロスセールス実現顧客 (6)	6,366.4	6,937.7	+ 571.3	4.3	3.92	
ポテンシャル層Ⅲ 総預り資産5百万円未満 クロスセールス商品個数2個以下 (7)	6,609.9	5,795.0	△ 815.0	0.2	1.62	

* 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

オムニチャネル戦略: 目指す姿

目指す姿(2019年度)

業務純益 +290億円

○ 新規のお客さま から

稼働顧客数

+200万人

○ 既存のお客さま から

クロスセールス
実現顧客数

+80万人
(5年累計)

○ 事務の合理化(営業戦力強化) から

タブレット端末

営業店1人1台体制
15,000台

いつでも どこでも ⇄ 時間と空間の拡充

新たなエリア
新たな顧客セグメント



営業エリアは日本全国

りそな

×

アライアンス先
の顧客基盤活用
など

「会えていないお客さま」(1,200万人)
へのアプローチ

24時間365日体制の強化



ネットとリアルとの融合

戦略地域内での積極展開

両立

りそな
生産性
向上

お客さま
利便性
向上

業務プロセスの見直し

印鑑レス

ペーパーレス

提案・事務ワンストップ運営

リモート相談チャネル拡大

ライフサイクルに基づく最適な商品・サービスの提案

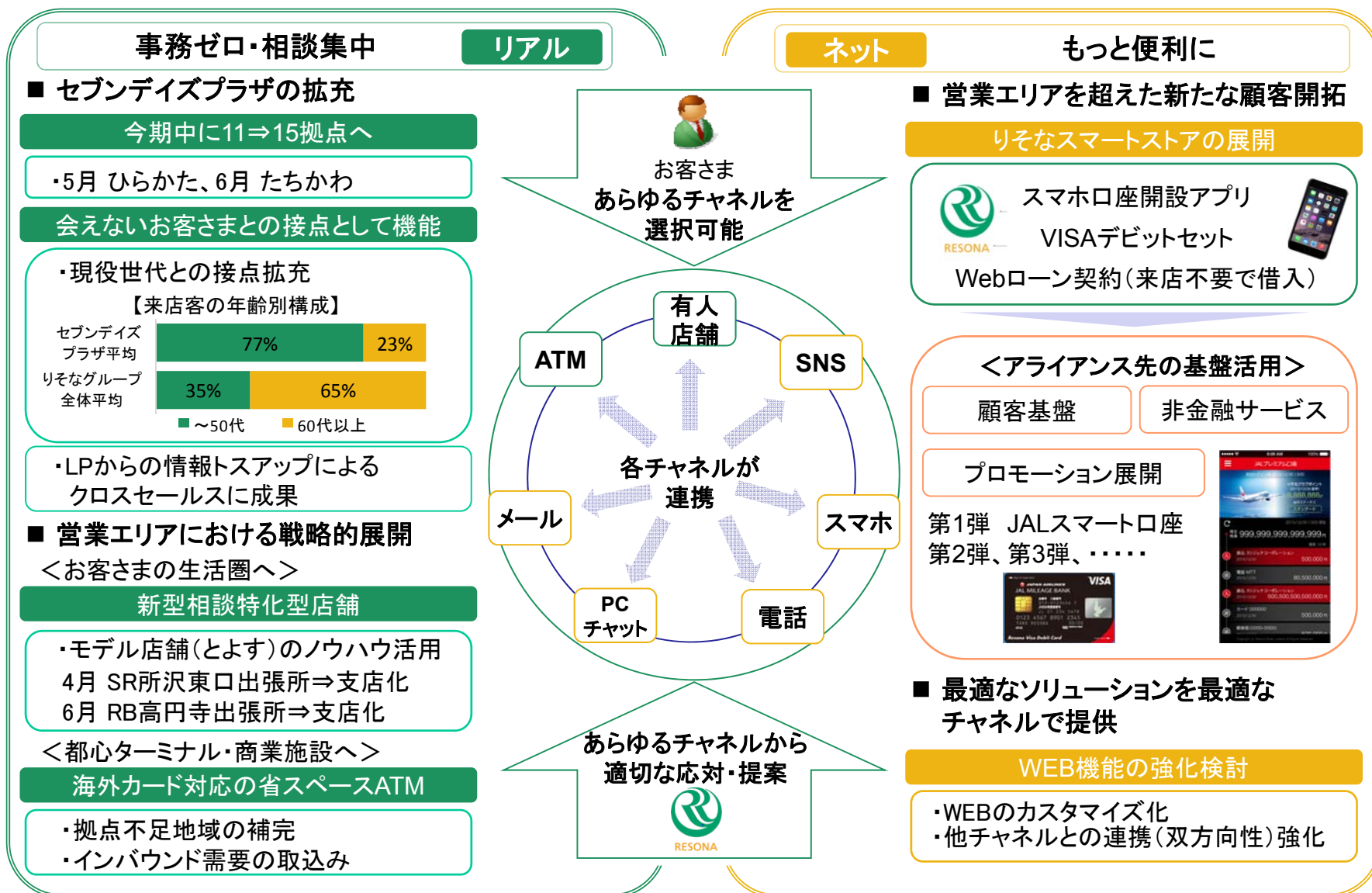
営業戦力の再配置

営業人員
(事務人員)

+1,000人
(△1,000人)

オムニチャネル戦略:チャネル改革の取り組み

「いつでも」「どこでも」 ネットとリアル融合を通じた飛躍的な利便性向上



オムニチャネル戦略: マーケティング改革・営業スタイル改革

マーケティング改革

営業スタイル改革

コンサルティング型ビジネスにより、多様な収益機会を確保

ライフスタイルに基づき最適な商品・サービスを
個別・自動提案

あらゆるチャネルから情報を収集・分析

社内データ

金融データ

社外データ

非金融データ



「お客さまを知る」

りそなスマートストア



ポイントモール



有人店舗



WEB取引



VISAデビットカード



■ 今年度の取組み

- お客さまのライフイベントにあった提案モデル数の拡大・精度向上
- 金融・非金融情報の集積・分析の高度化

新たな金融サービス業の実現

タブレットで提案から取引まで完結

■ 今後の取組み

- 保険申込機能(5月)
- 投信申込機能
- 法人渉外・相談ブース配布
- 各種提案ツール機能強化



生産性向上によるセールス時間の拡充

印鑑レス

ペーパーレス

提案・事務ワンストップ運営

リモート専門チャネルを通じた
専門家によるコンサルティング

グループ銀行/支店、どこでも
同水準のサービスを実現

アセットマネジメントビジネス

グループ内の運用会社設立を契機とした アセットマネジメントビジネスのさらなる展開

「信託」の運用ノウハウ

×

金融商品販売力

×

厚い顧客基盤

2020年度

2015年度

2016年度(予定)

2015年8月 リそなアセットマネジメント(RAM)
設立

2016年1月 リそなラップ型ファンド
「R246」の取扱開始
期末残高282億円

2月新規設定
投信45本中で
シェアNo.1
(33%)



RAMの投信を組み入れたファンドラップの提供
開始

RAMの投信を組み入れた変額個人年金保険の
提供開始

RAMの投信を組み入れたDCの提供開始

機関投資家向け私募投信の組成・販売促進

グループ業務純益

+70億円

ファンド残高

1兆3千億円

個人型確定拠出年金(DC) No.1ブランドへ向けて

加入対象者が大幅拡大予定(2017年1月~*1)

・対象: 20歳~59歳
国民年金1・2・3号被保険者

・対象: 20歳～59歳 国民年金1・2・3号被保険者		改正前	改正後
1号	自営業者等	37 百万人	67 百万人
2号	会社員(企業年金なし)	対象外	
	会社員(企業年金あり)		
	公務員		
3号	専業主婦(夫)		

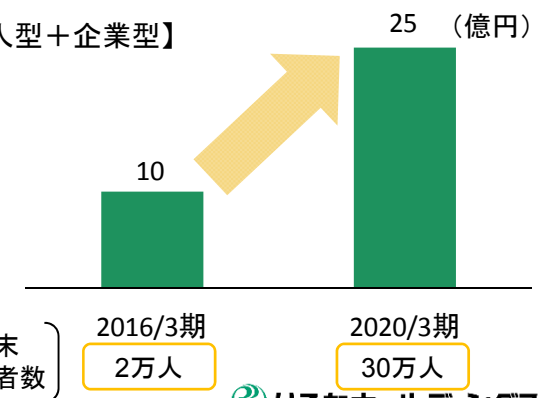
2020/3期の業務粗利益は2.5倍に

店頭セールス
強化

職域セールス
強化

Webによる
加入促進

【個人型+企業型】

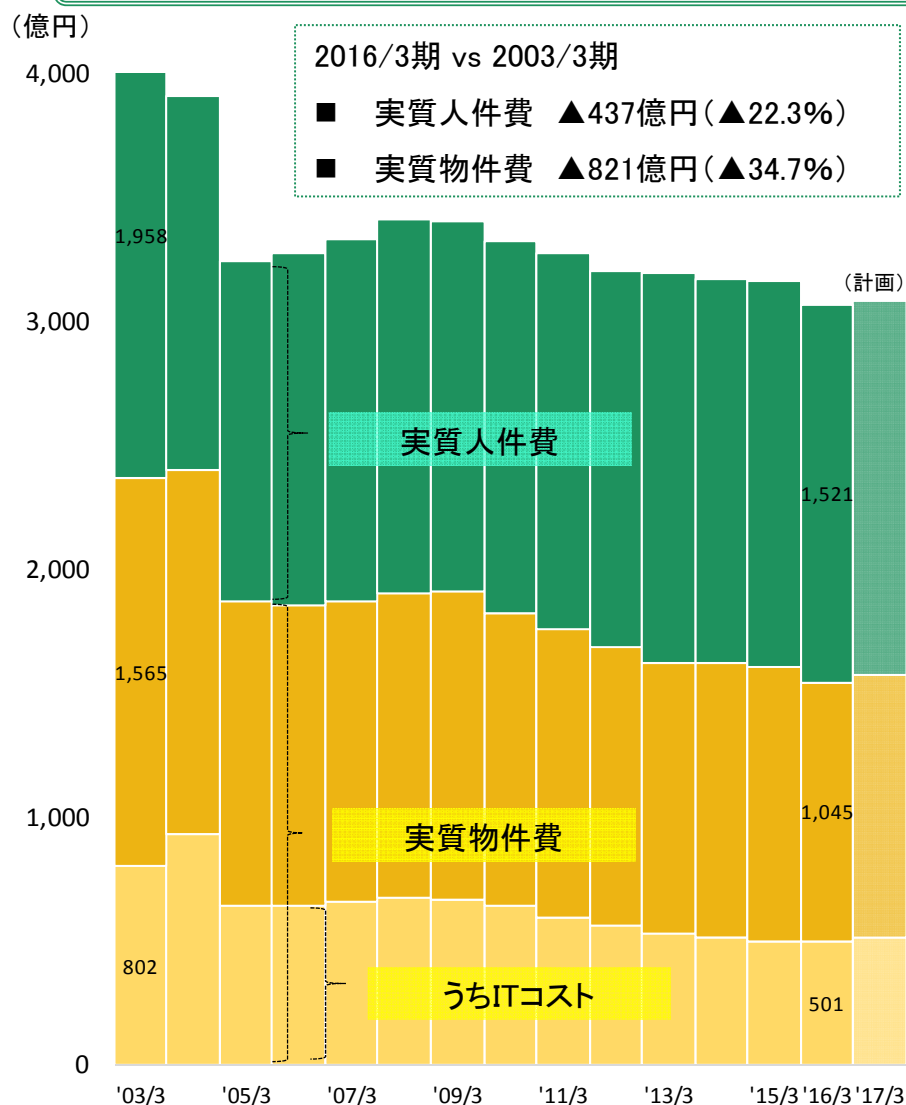


*1 「確定拠出年金法等の一部を改正する法律案」の成立が前提

ローコストオペレーションと戦略的な資源投入の両立

経費総額を抑制しつつ戦略分野には重点的に経費投入

実質人件費・実質物件費の推移(銀行合算)



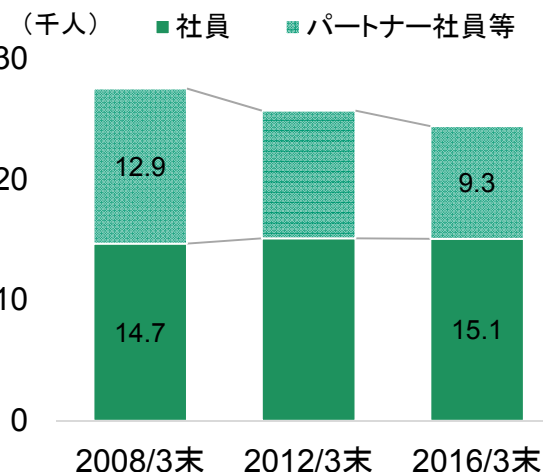
従業員構成(銀行合算)

オペレーション改革

- 事務量削減を通じ、パートナー社員数は減少トレンド

営業戦力の増強

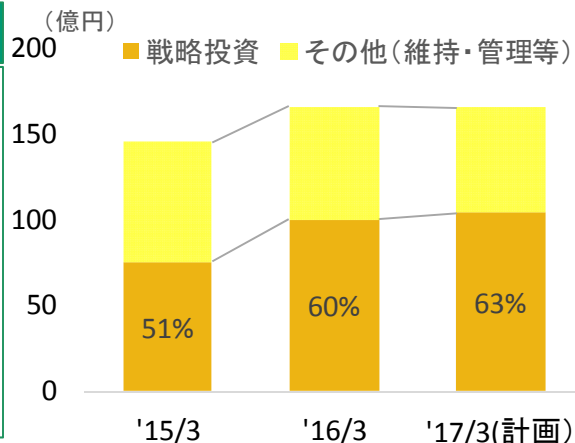
- 正社員は増加、営業部門に重点的に投入
- 総人件費の増大を抑制しつつPHの処遇を向上



IT投資マネジメント

リそなのIT投資

- オムニチャネル戦略等の戦略分野へ重点配分
- 維持・管理分野での投資は計画的、効率的に実施
- 開発の迅速化(アジャイル開発を試行)



2016年3月期決算の概要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

資本マネジメントの方向性

ご参考資料

今後の資本マネジメントの方向性について

2016年3月期の資本アクション

- 2015/6月 公的資金を完済
 - 注入元本 3兆1,280億円

- 2015/7月 第4種優先株式630億円を取得消却
- 2015/7月 優先出資証券1,150百万ドルを償還

今後の資本政策の方向性

自己資本比率

- 国内基準において十分な自己資本を確保
- 国際統一基準において、CET1比率*1で8%を安定的に上回る水準を目指す

2016/3末
CET1比率*1
8.13%

ROE

- 資本効率を重視した運営に努め、10%を上回るROE*2水準を目指す

2016/3期
実績
14.41%

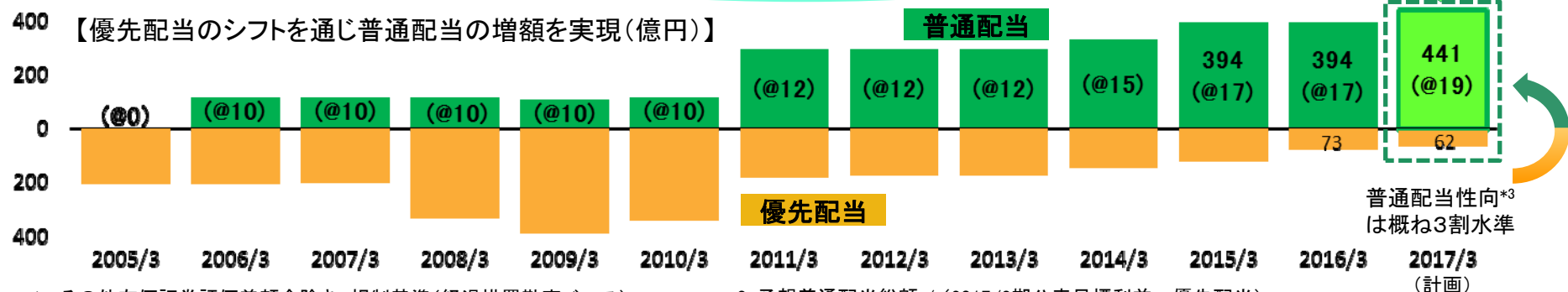
株主還元

- 自己資本の充実に努めつつ、当面安定配当を継続
- 社債型優先株式(第5種・第6種計1,750億円)の取得・消却を実施した際には、減少が見込まれる優先配当(同73億円)を見合いに普通配当の増配を検討

2017/3期 普通株式1株当たり配当予想 年間19円(前期比+2円、うち中間9.5円)

- 関係当局の確認を前提に、2017/3期において第6種優先株式(発行総額750億円、年間優先配当額37億円)を取得・消却する方針

【優先配当のシフトを通じ普通配当の増額を実現(億円)】



*1. その他有価証券評価差額金除き、規制基準(経過措置勘案ベース)

*3. 予想普通配当総額 / (2017/3期公表目標利益 - 優先配当)

*2. (親会社株主に帰属する当期純利益 - 優先配当相当額) ÷ (株主資本 - 優先株式残高)、期首・期末平均



2016年3月期決算の概要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

資本マネジメントの方向性

ご参考資料

先進的なコーポレートガバナンス体制

経営の「監督」と業務「執行」を分離

- 2003年(邦銀初)から指名委員会等設置会社。
- コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2015受賞。
- 取締役は過半数が、幅広い知見を有する社外取締役。多様な意見を経営に反映。

りそなホールディングス取締役会の構成

社外 取締役 (6名)



大園 恵美
〈指名委員会委員〉
一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授



浦野 光人
〈報酬委員会委員長〉
ニチレイ 相談役(元 同社 社長・会長)



有馬 利男
〈指名委員会委員長、報酬委員会委員〉
グローバル・コンパ®外・ネットワーク・ジャパン 代表理事
元 富士ゼロックス 社長



松井 忠三
〈指名委員会委員、報酬委員会委員〉
松井オフィス 社長
元 良品計画 社長・会長



佐貫 葉子
〈監査委員会委員長〉
弁護士(NS綜合法律事務所 所長)



佐藤 英彦
〈監査委員会委員〉
弁護士(ひびき法律事務所)
元 警察庁長官

社内 取締役 (4名)



東 和浩
代表執行役社長



古川 裕二
代表執行役
人材サービス部担当



菅 哲哉
代表執行役
グループ戦略部担当
兼購買戦略部担当



磯野 薫
〈監査委員会委員〉

ガラス張りの役員室



注目を集める「りそなのチャレンジ」

「リテールNo.1」を目指したりそなの取組みは、外部からもご評価をいただいています

コーポレートガバナンス・ オブ・ザ・イヤー® 2015

日本取締役協会が
りそなホールディングスを
Winner Company
5社の1社に選出



日経優秀製品・サービス賞 2015 優秀賞

日経ヴェリタス賞
「24時間365日
振込サービス」



2015年度 ニッキン賞

評価ポイント
「オムニチャネル
戦略」



なでしこ銘柄 2014年度・2015年度

女性活躍推進に
優れた
上場企業



2015年 日経 銀行リテール力調査

グループ全銀行がトップ10入り

埼玉りそな6位
りそな8位
近畿大阪9位



オリコン日本顧客満足度 ランキング2015

銀行(窓口)総合
りそな銀行がNo.1
埼玉りそな銀行5位



マーサーMPA (Japan) アワード 2015

国内株式大型部門(5年)／りそな銀行



J.D. パワー 2015年 日本投資サービス顧客満足度調査

「全国系銀行」部門
りそな銀行がNo.1



2015年度 経団連推薦社内報総合賞



オムニチャネル戦略:これまでの取り組み

圧倒的なお客さま利便性の実現に向けて

取引「時間」の常識への挑戦 (いつでも)

- 平日17時迄営業(2003/10～)
- 24時間有人対応テレフォンバンキング(2005/5～)
- りそなグループ銀行間24時間365日振込
 - 個人向け(2015/4～)
 - 法人向け(2015/10～)
- 平日19時迄365日営業店舗
 - セブンデイズプラザとよす(2015/11～)
(新型相談特化型 モデル店舗)
 - 2016/3月末時点11拠点
- 住宅ローン休日運営体制
 - LP休日運営(2003/10～)
2016/4末時点68拠点
 - 休日審査(2015/6～)
 - 休日融資(2016/3～)

「日経優秀製品・サービス賞
2015 優秀賞受賞」

24時間 365日

Resona Group
my gate ATM



最適な
商品・サービス

従来の枠組み・常識
の打破

いつでも

どこでも

取引「空間」の常識への挑戦 (どこでも)

■ ネットチャネルの飛躍的拡充

- マイゲート(2014/4～)
- HPチャット機能開始(2015/7～)
- Web決済ポータルサイト(2015/11～)
- ポイントモール(2015/11～)
- りそなスマートストア(2016/3～)



RESONA
SMART
STORE

➤ 第1弾JALスマート口座(インターネット支店)

■ グループ銀行店頭相互利用サービス

- 預金に関する各種諸届(2015/9～)
- 普通預金取引(2015/11～)
(普通預金通帳共通化)

■ タブレット端末による提案営業

- 本部FPによるリモートサポート(2015/6～)
- 個人渉外常備(2016/4～)

基幹系システムの更改(2015年1月)

2016年3月期の損益状況(HD連結/銀行合算)

(億円)	HD連結		連単差		銀行合算		りそな銀行		埼玉りそな銀行		近畿大阪銀行	
		前期比		前期比		前期比		前期比		前期比		前期比
粗利益【連結/業務】 (1)	6,195	△ 129	475	△ 44	5,720	△ 84	3,835	△ 75	1,374	+10	510	△ 20
資金利益 (2)	4,013	△ 246	58	△ 35	3,955	△ 210	2,537	△ 119	1,051	△ 69	366	△ 21
うち国内預貸金利益 (3)					3,308	△ 180	2,086	△ 105	900	△ 55	321	△ 19
信託報酬 (4)	212	△ 14	△ 0	+0	212	△ 14	212	△ 14	-	-	-	-
役務取引等利益 (5)	1,474	+9	404	△ 10	1,069	+19	779	+25	204	+10	86	△ 16
その他業務粗利益 (6)	495	+122	12	+1	482	+120	305	+33	119	+69	57	+17
うち債券関係損益(先物込) (7)	306	+111	-	-	306	+111	146	+30	104	+63	55	+17
“営業”経費 (8)	△ 3,475	+102	△ 181	+7	△ 3,293	+95	△ 2,131	+62	△ 768	+22	△ 393	+10
経費(臨時処理分除く) (9)					△ 3,263	+89	△ 2,140	+57	△ 747	+20	△ 375	+11
実勢業務純益 (10)					2,456	+5	1,694	△ 16	626	+31	134	△ 9
株式等関係損益 (11)	△ 65	△ 511	2	+1	△ 67	△ 513	△ 98	△ 528	23	+17	7	△ 2
与信費用 (12)	△ 258	△ 482	△ 23	△ 4	△ 234	△ 478	△ 248	△ 497	△ 16	+6	29	+12
その他損益等 (13)	109	+263	25	+6	83	+256	83	+234	△ 6	△ 11	6	+33
税引前当期純利益 (14)	2,505	△ 757	297	△ 32	2,207	△ 724	1,440	△ 803	607	+45	160	+33
税金費用ほか (15)	△ 666	+480	△ 92	+87	△ 574	+393	△ 431	+312	△ 205	+4	62	+76
(親会社株主に帰属する) 当期純利益 (16)	1,838	△ 276	204	+54	1,633	△ 331	1,008	△ 491	402	+49	223	+110

事業部門別管理会計

■「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(2016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									
		資本コスト 控除後利益 RVA *1	リスク調整後 資本利益率 RAROC	経費率 OHR	社内 自己資本 比率	(実勢) 業務純益								与信 費用	
						前年比		業務 粗利益		前年比		経費			
営業部門	(1)	890	17.9%	61.4%	8.1%	1,780	△597	1,996	△134	5,180	△231	△3,183	+96	△216	△463
	コンシューマー事業 (2)	543	31.9%	69.2%	8.6%	755	△82	743	△92	2,422	△138	△1,678	+46	+11	+9
	コーポレート事業 (3)	347	13.5%	54.5%	8.0%	1,025	△515	1,253	△42	2,758	△93	△1,505	+50	△227	△472
	市場部門 (4)	440	41.9%	16.4%	13.5%	559	△130	559	△130	669	△123	△110	△6	-	-
全社*2 (5)		499	11.4%	56.5%	12.9%	2,316	△713	2,533	△249	5,827	△340	△3,294	+89	△216	△463

*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. グループ銀行3行+住宅ローン保証子会社損益等

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		
			2016/3期	前期比	2015/3期
りそな保証 (1)	信用保証 (主に住宅ローン)	りそなG 100%	153	+17	135
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%	7	+1	6
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%	30	+18	12
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%	19	+0	19
りそな決済サービス (5)	ファクタリング	りそなHD 100%	6	+1	5
りそな総合研究所 (6)	コンサルティング	りそなHD 100%	1	+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	+2	1
りそなビジネスサービス (8)	事務等受託 有料職業紹介	りそなHD 100%	0	+0	0
りそなアセットマネジメント (9)	投資信託委託	りそなHD 100% ※2015年8月設立	△1		
合計(全9社)			221	+42	180

【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		
			2015/12期	前期比	2014/12期
P.T. Bank Resona Perdania (10)	銀行(インドネシア)	りそなG 43.4% (実質支配基準)	14	△5	19
P.T. Resona Indonesia Finance (11)	リース(インドネシア)	りそなG 100%	1	△0	1
合計(2社)			15	△5	20

【持分法適用関連会社】

会社名	業務内容	出資割合	当期利益		
			2016/3期	前期比	2015/3期
日本トラスティ・サービス信託銀行 (12)	信託銀行 (資産管理業務)	りそなG 33.3% 三井住友TH 66.6%	3	△1	4

*1. 海外2社は12月決算であり、りそなHDの3月期連結決算には同2社の12月期決算を反映

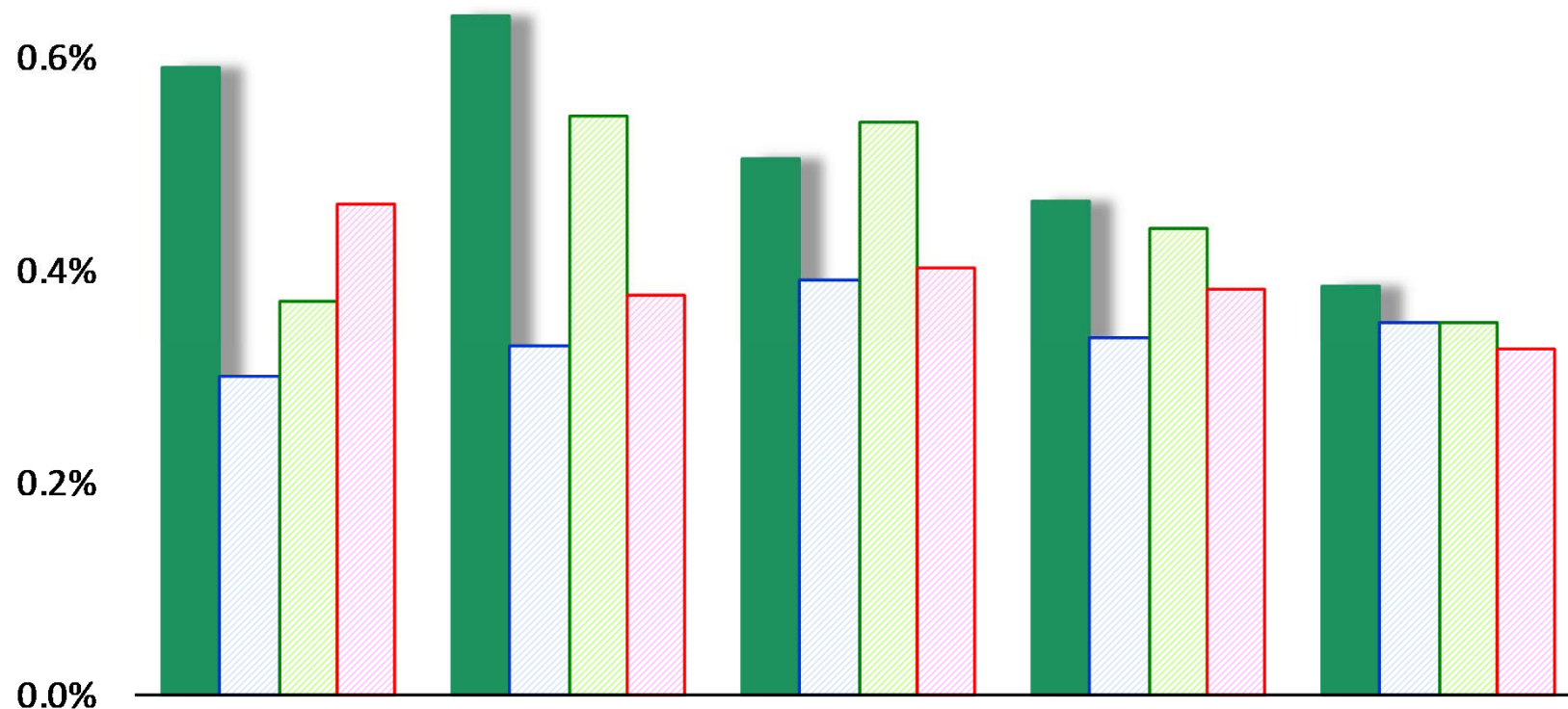


安定した黒字体質を実現

- 健全なバランスシートに支えられ、安定的な収益を確保

連結ROA(当期純利益／総資産)の推移*1

■ りそなHD □ みずほFG ■ SMFG ■ MUFG



りそなHD
親会社株主
に帰属する
当期純利益

2012/3期
2,536億円

2013/3期
2,751億円

2014/3期
2,206億円

2015/3期
2,114億円

2016/3期
1,838億円

*1. 出所: 会社公表資料

自己資本比率(グループ銀行)

国内基準 (億円)	りそな銀行(連結) 【バーゼル3 A-IRB】			埼玉りそな銀行(単体) 【バーゼル3 A-IRB】			近畿大阪銀行(連結) 【バーゼル3 F-IRB】		
	2015/3末	2016/3末	2015/3末比	2015/3末	2016/3末	2015/3末比	2015/3末	2016/3末	2015/3末比
自己資本比率	13.58%	12.77%	△0.81%	14.26%	13.78%	△0.48%	10.93%	11.16%	+0.23%
自己資本の額	14,650	13,617	△1,033	4,140	3,802	△338	1,480	1,540	+59
コア資本に係る基礎項目の額	14,855	13,833	△1,022	4,276	3,946	△330	1,482	1,560	+78
コア資本に係る調整項目の額	205	216	+10	135	143	+8	1	20	+18
リスク・アセット等	107,861	106,566	△1,295	29,024	27,593	△1,430	13,541	13,796	+255
信用リスク・アセットの額	98,575	93,739	△4,835	25,720	23,245	△2,475	12,629	12,906	+277
マーケット・リスク相当額÷8%	1,192	1,252	+60	103	297	+193	2	1	△0
オペレーショナル・リスク相当額÷8%	7,095	7,084	△10	2,401	2,321	△80	909	888	△20
フロア調整額	997	4,488	+3,490	798	1,729	+931	-	-	-

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、よりの確に把握

銀行合算総資産：49.0兆円
(2016年3月末現在)

貸出金 27.8兆円 (56%)	国内流動性預金 24.4兆円 (49%)
	コア預金 (x%)
有価証券 5.3兆円 (10%)	国内定期性預金 10.6兆円 (21%)
現金預け金 13.5兆円 (27%)	その他 12.2兆円 (24%)
その他 2.3兆円 (4%)	純資産 1.7兆円 (3%)

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)		2016/3末							2015/3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)	1,662	3,816	10,396	2,314	5,495	155	23,841	1,300	4,172	5,676	7,682	5,500	30	24,362	
	国債	(2)	1,180	2,843	9,452	1,300	4,000	30	18,805	820	3,233	4,863	6,679	4,000	30	19,625
	うち変動利付国債	(3)	1,180	1,353	2,947	—	—	—	5,480	20	2,363	1,663	1,454	—	—	5,500
	地方債	(4)	435	882	887	1,000	1,480	—	4,684	438	874	776	1,000	1,500	—	4,589
	社債	(5)	47	90	57	14	15	125	351	42	64	37	3	—	—	148
	その他有価証券	(6)	4,035	6,887	2,951	1,171	3,655	1,241	19,943	9,407	8,634	7,772	2,842	4,334	845	33,836
	債券	(7)	3,812	6,715	2,821	769	2,312	278	16,710	9,176	8,513	7,536	2,389	3,777	231	31,625
	国債	(8)	2,400	2,892	800	—	1,280	175	7,547	6,902	5,320	4,130	1,850	3,100	—	21,302
	うち変動利付国債	(9)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	地方債	(10)	70	227	156	85	507	—	1,046	79	293	797	173	187	—	1,531
	社債	(11)	1,342	3,596	1,865	683	525	103	8,116	2,194	2,899	2,609	366	489	231	8,791
	その他	(12)	223	171	130	401	1,342	963	3,233	231	121	235	452	557	613	2,211

有価証券の評価損益等の状況*1

[2016/3末] (億円)	貸借対照表 計上額	2015/3末比	評価差額・ 含み損益	2015/3末比
満期保有目的 (1)	23,835	△ 522	936	210
その他有価証券 (2)	29,229	△ 14,813	4,606	△ 1,130
株式 (3)	7,986	△ 722	4,468	△ 931
債券 (4)	16,965	△ 15,033	146	16
その他 (5)	4,276	942	△ 8	△ 216

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)】

	2013/3末	2014/3末	2015/3末	2016/3末
国債デュレーション(年) (1)	2.7	3.1	3.3	3.1
金利感応度(BPV)(億円) (2)	△ 15.9	△ 14.1	△ 7.2	△ 2.4
(参考)10年国債金利(%) (3)	0.560%	0.640%	0.395%	△ 0.050%

【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】

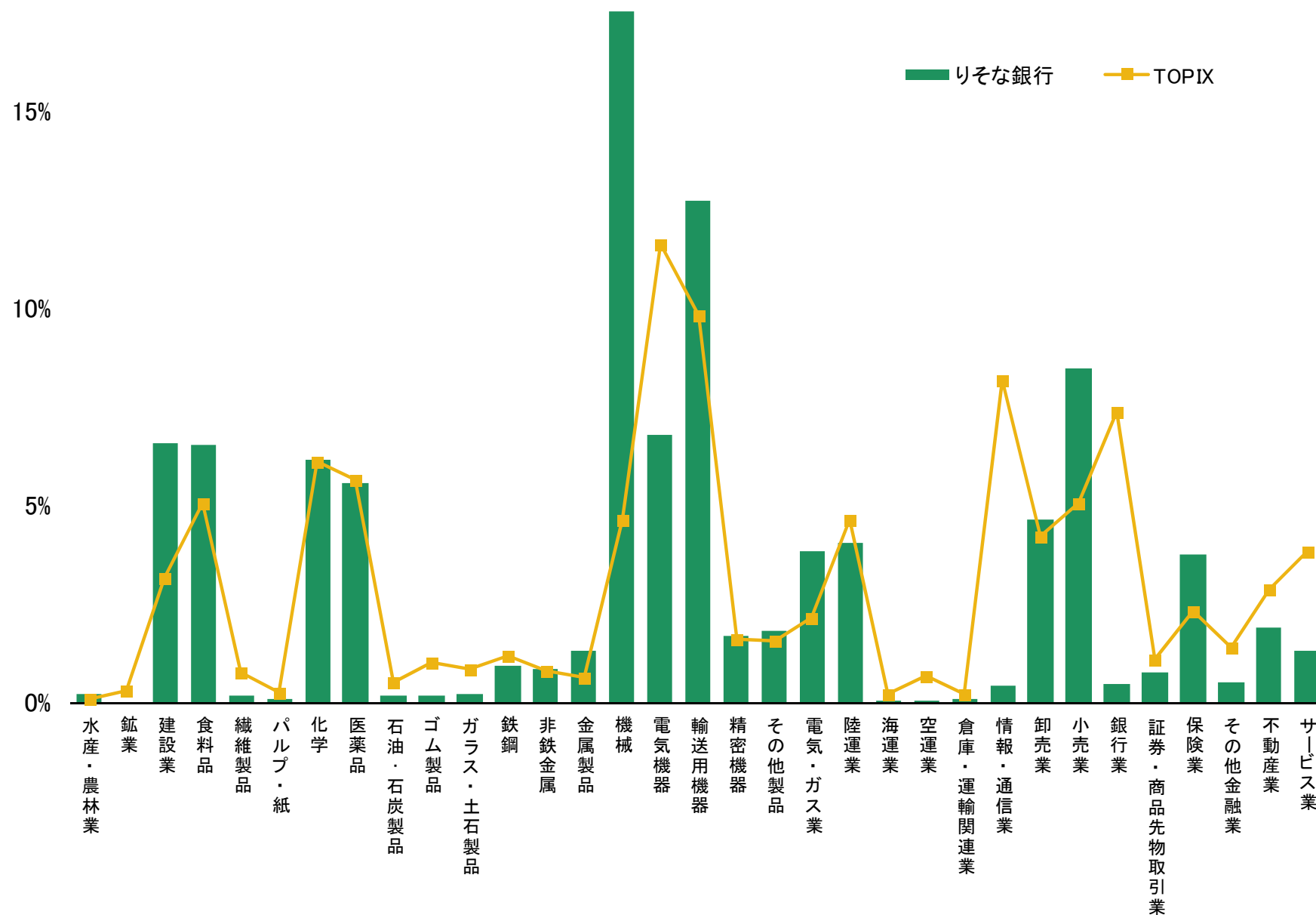
		2013/3末	2014/3末	2015/3末	2016/3末
日経平均株価(円)	(4)	5,900	6,500	5,500	6,500
株式売切り簿価(億円)	(5)	72	54	32	87

【債券関係損益、株式等関係損益の推移】

		2013/3期	2014/3期	2015/3期	2016/3期
債券関係損益(億円)	(6)	305	72	243	491
株式等関係損益(億円)	(7)	△ 77	223	445	△ 67

*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(2016年3月末、RB)



* 時価ベース

円貨預貸金マチュリティ・ラダーの状況(銀行合算)

貸出金

【2015年3月末】

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定 (1)	1.5%	1.2%	4.4%	7.4%	14.5%
プライム系ほか変動 (2)	53.4%	0.2%	0.0%	0.0%	53.6%
市場金利連動型 (3)	24.0%	1.4%	2.7%	3.9%	31.9%
計 (4)	78.9%	2.7%	7.2%	11.3%	100.0%

1年以内貸出金

81.6%

【2016年3月末】

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定 (5)	1.5%	1.3%	4.2%	7.5%	14.5%
プライム系ほか変動 (6)	52.3%	0.1%	0.0%	0.0%	52.5%
市場金利連動型 (7)	25.2%	1.1%	2.5%	4.2%	33.0%
計 (8)	79.1%	2.5%	6.7%	11.7%	100.0%

1年以内貸出金

81.6%

(期中変化)

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定 (9)	+0.0%	+0.1%	△0.2%	+0.1%	+0.0%
プライム系ほか変動 (10)	△1.1%	△0.0%	△0.0%	△0.0%	△1.1%
市場金利連動型 (11)	+1.3%	△0.3%	△0.2%	+0.3%	+1.1%
計 (12)	+0.2%	△0.2%	△0.4%	+0.4%	-

1年以内貸出金

△0.0%

* 社内管理計数をベースに算出

預金

【2015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)	41.7%	1.5%	5.9%	20.5%	69.6%
定期性預金 (2)	14.3%	8.5%	6.0%	1.6%	30.4%
計 (3)	56.0%	10.0%	11.9%	22.1%	100.0%

【2016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)	42.6%	1.5%	6.0%	21.0%	71.1%
定期性預金 (5)	13.4%	8.4%	6.0%	1.1%	28.9%
計 (6)	56.0%	9.9%	12.0%	22.0%	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)	+0.9%	+0.0%	+0.1%	+0.5%	+1.6%
定期性預金 (8)	△0.8%	△0.1%	△0.0%	△0.6%	△1.6%
計 (9)	+0.1%	△0.1%	+0.1%	△0.1%	-



残存期間別のスワップポジション(HD連結)

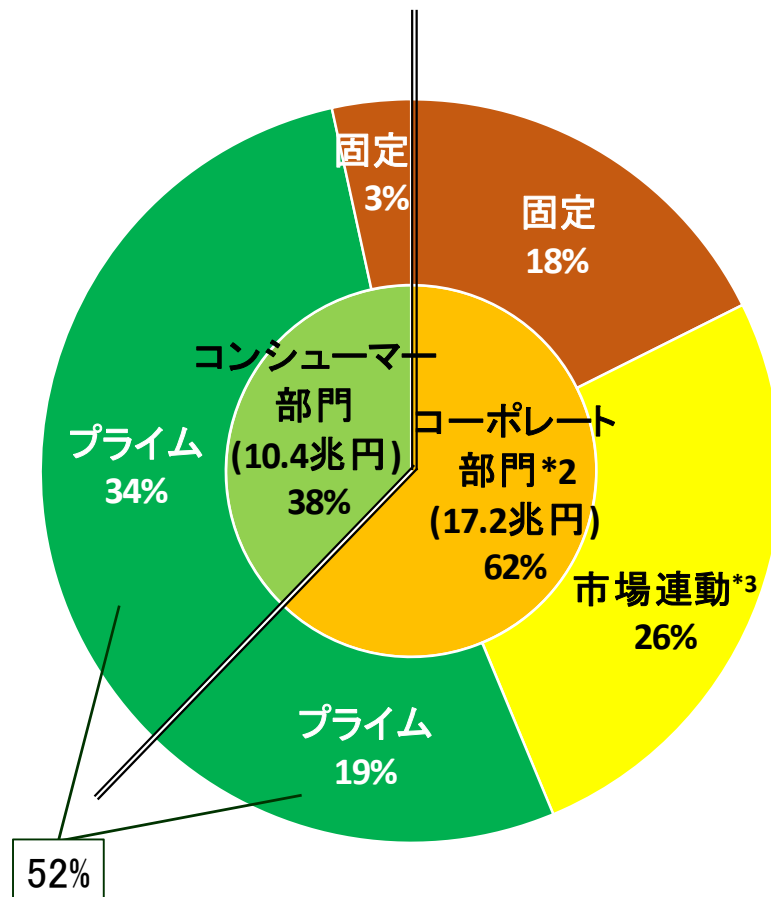
■ 金利スワップ(繰延ヘッジ会計適用分)の残存期間別想定元本

(億円)

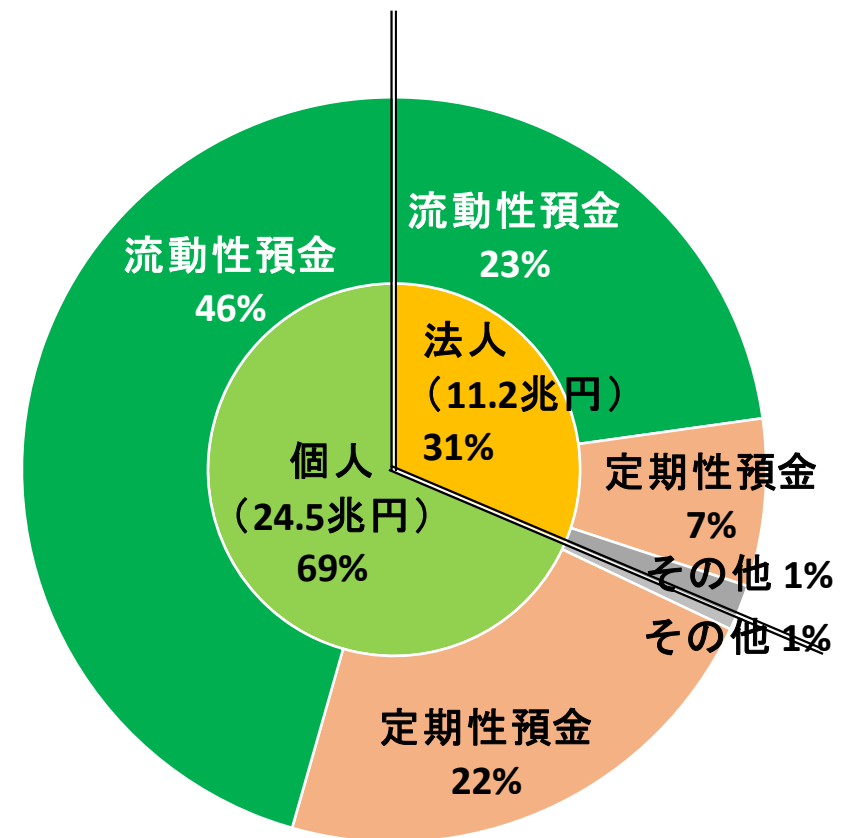
	2016年3月末				2015年3月末			
	1年以内	1～5年	5年超	計	1年以内	1～5年	5年超	計
受取固定・支払変動 (1)	4,500	7,850	10,400	22,750	3,357	10,850	10,400	24,607
受取変動・支払固定 (2)	856	5,473	11	6,341	152	6,349	12	6,514
ネット受取固定 (3)	3,643	2,376	10,388	16,408	3,204	4,500	10,387	18,092

預貸金構成(2016/3末、銀行合算)

貸出金*1



預金*1



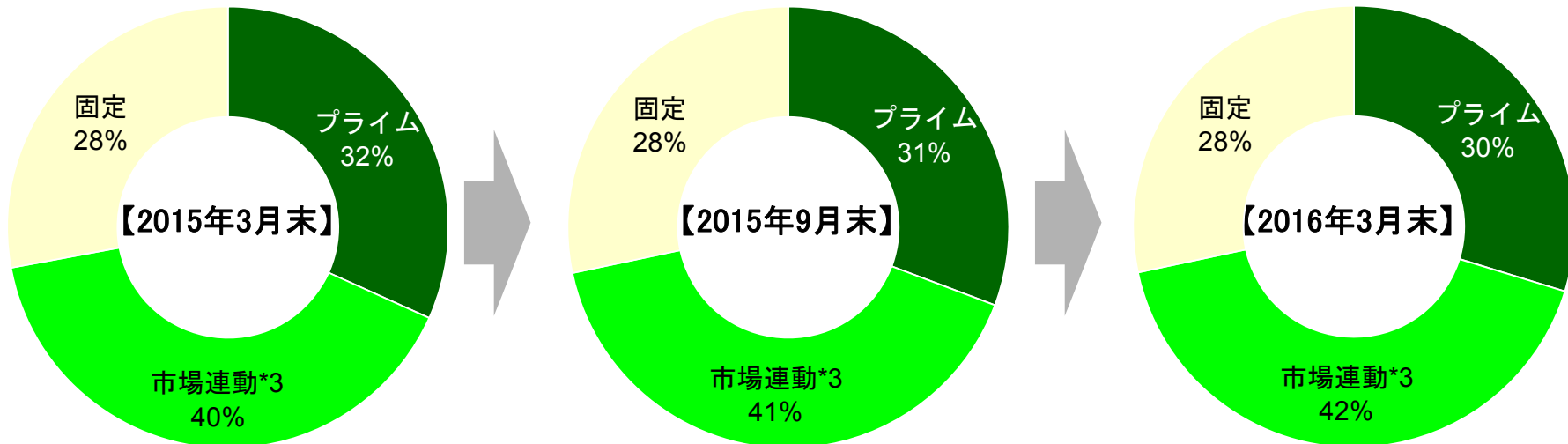
*1. 社内管理計数

*2. コーポレート部門にアパートマンションローンを含む

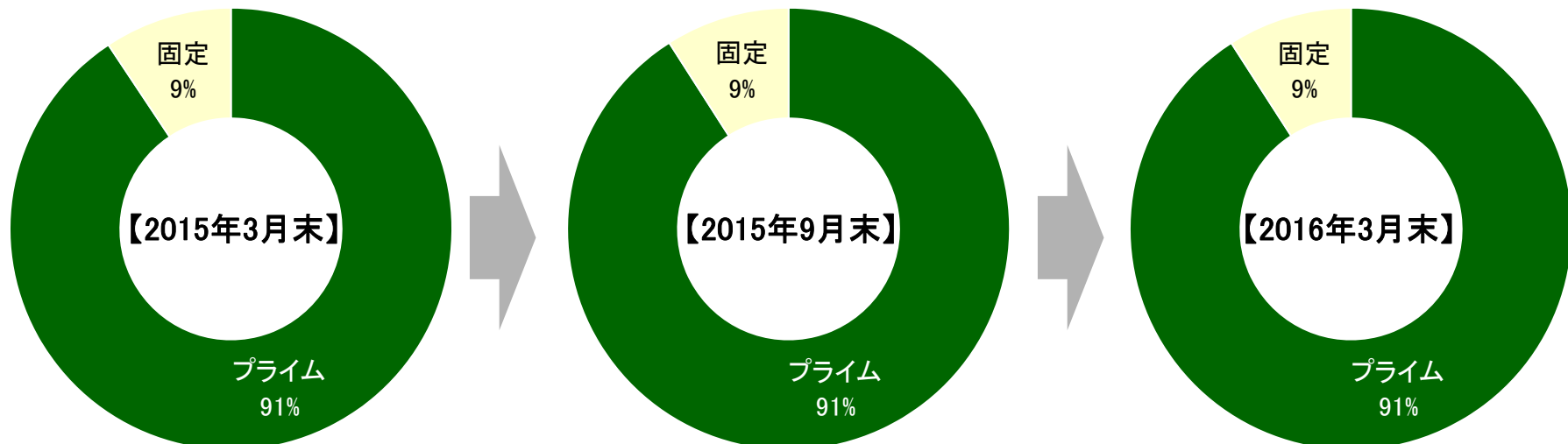
*3. 1年以内に期日到来する固定金利(スプレッド)貸出を含む

セグメント別貸出金構成の推移(銀行合算)

コーポレート部門向け貸出金*1,2



コンシューマー部門向け貸出金*1



*1. 社内管理計数

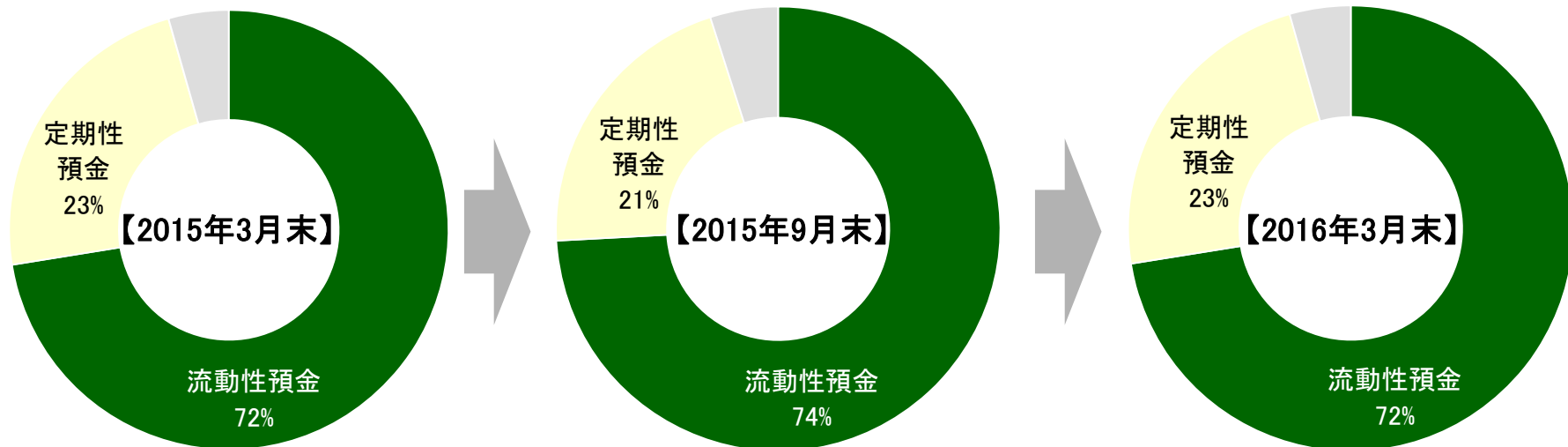
*2. アパートマンションローンを含む

*3. 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

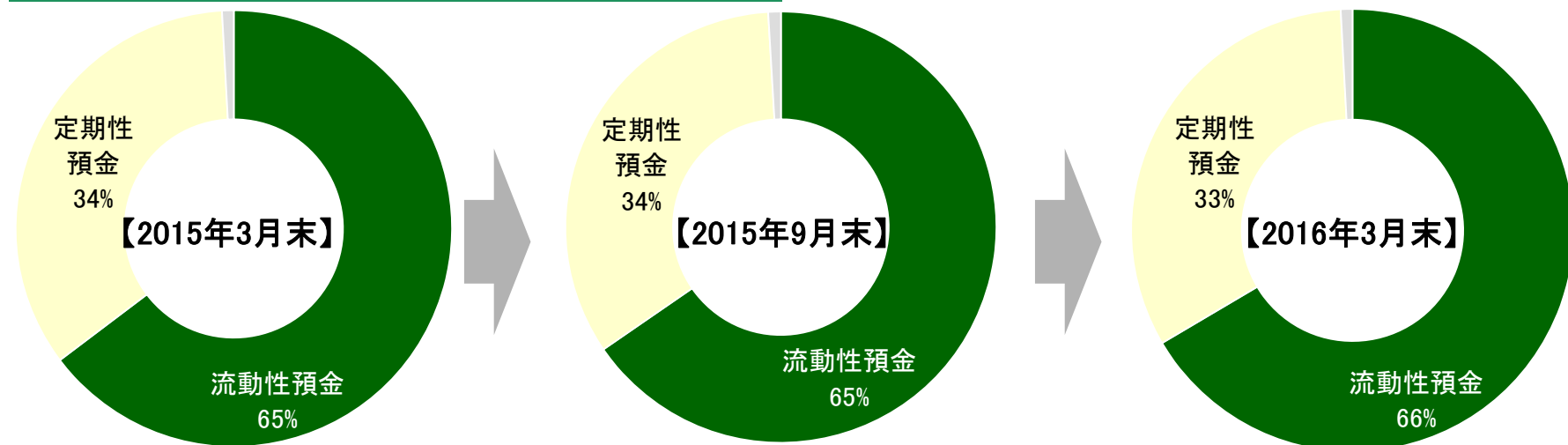


セグメント別預金構成の推移(銀行合算)

法人預金



個人預金



債務者区分間の遷移状況(2016年3月期上期、RB)

■ 与信額ベース(2016年3月期上期の遷移状況*1)

		2015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		
2015年3月末	正常先	98.2%	0.9%	0.0%	0.2%	0.1%	0.0%	0.6%	0.6%	0.0%	—	1.2%
	要注意先	12.1%	81.8%	0.5%	1.8%	0.4%	0.1%	3.4%	3.4%	0.0%	12.1%	2.7%
	要管理先	4.4%	3.0%	87.2%	3.5%	0.1%	0.0%	1.8%	1.8%	0.0%	7.5%	3.6%
	破綻懸念先	1.3%	6.9%	0.3%	82.4%	2.8%	1.8%	4.5%	4.5%	0.0%	8.5%	4.6%
	実質破綻先	0.1%	0.4%	0.0%	0.5%	66.9%	4.5%	27.5%	3.6%	23.9%	1.1%	4.5%
	破綻先	0.0%	0.1%	0.0%	1.8%	0.0%	76.3%	21.8%	1.2%	20.6%	1.9%	—

*1. 2015/3末において各債務者区分に属していた債権者が2015/9末においてどの区分に属しているかを表示

2015/3末時点の与信額をベースに算出

2016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

2015/9末の「その他」は2016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(2016年3月期下期、RB)

■ 与信額ベース(2016年3月期下期の遷移状況*1)

		2016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		
2015年9月末	正常先	98.8%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.6%	0.0%	—	0.6%
	要注意先	6.6%	86.9%	1.4%	1.3%	0.1%	0.1%	3.5%	3.5%	0.0%	6.6%	2.9%
	要管理先	3.5%	2.0%	88.5%	2.2%	0.1%	0.0%	3.7%	3.7%	0.0%	5.5%	2.3%
	破綻懸念先	1.3%	6.0%	0.1%	63.9%	5.6%	17.7%	5.6%	5.1%	0.4%	7.3%	23.2%
	実質破綻先	0.3%	0.2%	0.0%	1.8%	75.9%	10.7%	11.1%	4.0%	7.1%	2.3%	10.7%
	破綻先	0.0%	0.1%	0.0%	1.6%	0.0%	62.6%	35.6%	1.1%	34.6%	1.8%	—

*1. 2015/9末において各債務者区分に属していた債権者が2016/3末においてどの区分に属しているかを表示

2015/9末時点の与信額をベースに算出

2016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

2016/3末の「その他」は2016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



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

■ 5拠点を展開

- ・ 2015年3月、ベトナム・ホーチミンに駐在員事務所を開設

りそなプルダニア銀行

■ インドネシアにおける業暦50年超の合併銀行

提携銀行 (ジャパンデスクへの人員派遣)

- ベトナム
 - バンコック銀行ホーチミン支店
- タイ
 - バンコック銀行本店
- フィリピン
 - リサール商業銀行
 - リサール商業銀行、PEZA(フィリピン経済区庁)との3者間提携を通じ、進出支援体制のワンストップ化を実現
- ミャンマー
 - ミャンマー・アペックス銀行



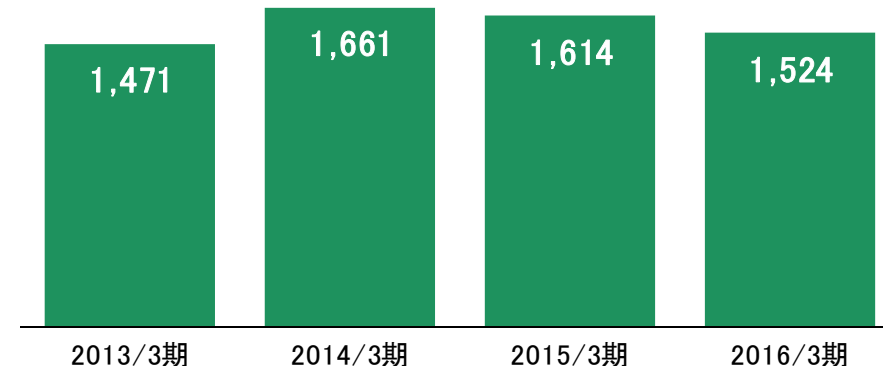
提携銀行を活用した現地サービス

- 2016年5月サコム銀行、イエス銀行、アクシス銀行と業務提携契約締結
- 提携ネットワークは13カ国・地域、15行に拡大
- 圧倒的な支店数と現地ノウハウにより、サービスを提供

地場提携銀行			
中国	東亜銀行	タイ	バンコック銀行
	中国銀行	ベトナム	バンコック銀行
	中国建設銀行		サコム銀行
	中国工商银行	インド	イエス銀行
	交通銀行		アクシス銀行
香港	東亜銀行		インドステイト銀行
韓国	KEBハナ銀行	フィリピン	リサール商業銀行
台湾	兆豊国際商業銀行	カンボジア	カンボジア・パブリック銀行
シンガポール	東亜銀行	ラオス	パブリック銀行
マレーシア	パブリック銀行	ミャンマー	ミャンマー・アペックス銀行

国際事業部(RB)への海外進出に関する相談件数は高水準

■ 国際事業部相談件数



KPI に見るクロスセールの成果（直近1年間）

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)	2015/3末	2016/3末	増減
(1)	プレミアム層	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	55	55	△0.3
(2)	住宅ローン層	自己居住用住宅ローンあり	560	564	+3.9
(3)	資産運用層	総預り資産10百万円以上	718	715	△3.2
(4)	ポテンシャル層Ⅰ	総預り資産5百万円以上	795	795	△0.4
(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	4,762	4,809	+47.5
(6)	クロスセールス実現顧客数		6,890	6,938	+47.6
(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	5,901	5,795	△106.3
(8)	個人稼動顧客 計		12,791	12,733	△58.7

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	+212億円	
	■ 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	2016/3末	3.92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		

優先株式、劣後債明細(2016年3月末)

優先株式		
		第5種優先株式
		第6種優先株式
当初発行日	(1)	2007年8月28日
現在の株式数	(2)	4,000,000株
発行価額	(3)	25,000円
現在の発行価額の総額	(4)	1,000億円
当初発行総額	(5)	1,000億円
株主	(6)	第一生命保険株式会社
優先配当金	1株当たり配当金(年間)	918.75円
	配当総額(年間)	3,675百万円
	利回り	3.675%
一斉取得	(10)	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)

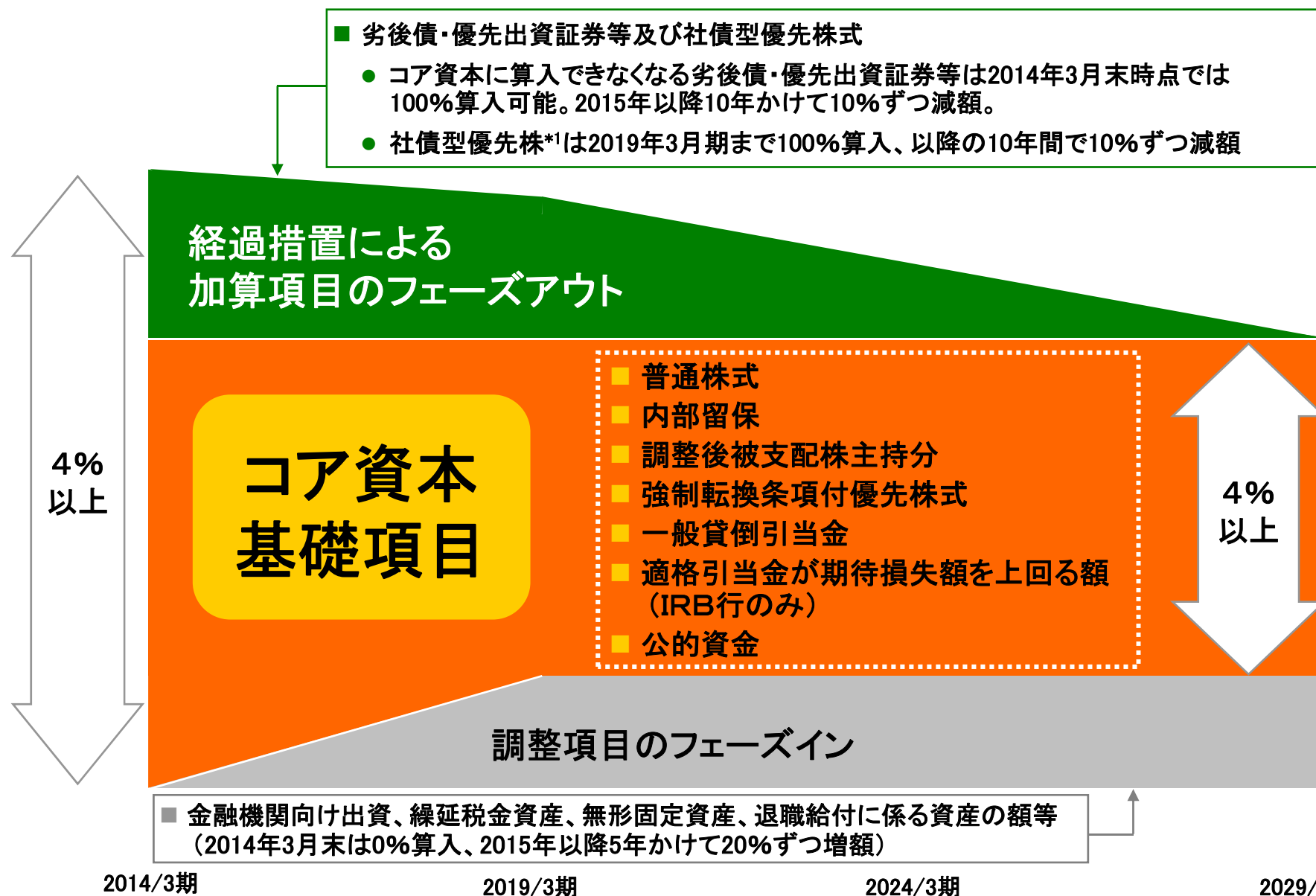
劣後債					
発行体	発行残高	発行日	償還期日	初回コール日*1	クーポン*2
りそな銀行	1,300百万米ドル	2005/9/15	定めなし	2016/4/15	5.85%
りそな銀行	500億円	2009/7/17	2019/6/20		2.766%
りそな銀行	500億円	2010/3/4	2020/3/4		2.084%
りそな銀行	400億円	2010/9/28	2020/9/28		1.606%
りそな銀行	250億円	2011/6/1	2021/6/1		1.878%
りそな銀行	200億円	2011/12/22	2026/12/22		2.442%
りそな銀行	660億円	2012/2/22	2022/4/21	2017/4/21	1.47%
りそな銀行	350億円	2012/3/14	2022/3/15		1.78%
りそな銀行	160億円	2012/3/14	2027/3/15		2.464%
りそな銀行	200億円	2012/6/21	2022/6/21	2017/6/21	1.32%
埼玉りそな銀行	500億円	2011/10/19	2021/10/19	2016/10/19	1.45%
埼玉りそな銀行	250億円	2012/7/27	2022/7/27	2017/7/27	1.24%

*1.監督当局の事前承認が必要

*2. 初回コール日以降の配当率は変動配当率/利回り



国内自己資本比率規制における規制適格資本の概要



*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

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	2015/3期	2016/3期
P L	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	6,324	6,195
		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	4,259	4,013
		フィー収益*1	1,499	1,526	1,562	1,811	1,974	1,884	1,532	1,451	1,468	1,431	1,506	1,587	1,692	1,687
		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	△3,577	△3,475
		株式等関係損益	△3,006	576	910	585	727	△438	△422	6	△8	23	△75	226	445	△65
		与信費用	△5,521	△14,183	△415	△69	△697	△584	△1,814	△1,146	△615	△138	130	264	223	△258
		親会社株主に帰属する 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	2,114	1,838
		B S	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	234,549	236,458
住宅ローン*2	85,276			93,738	101,709	108,642	114,197	115,638	117,010	120,429	121,454	122,503	126,519	129,183	131,250	131,880
自己居住用住宅ローン	59,597			67,336	74,750	80,786	84,625	85,695	85,935	88,574	89,736	90,953	94,413	97,052	99,051	100,151
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%	1.51%	1.51%
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	3,309	3,518
	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	5,736	4,606	
ビ ジ ネ ス *3	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	15,859	12,113
		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	11,852	12,251	8,319
		保険	—	557	1,182	2,042	2,284	1,970	1,941	2,261	2,119	2,883	3,178	2,732	3,607	3,793
		住宅ローン実行額*2	—	17,588	18,529	18,534	16,620	13,943	12,224	14,354	13,411	13,018	15,595	14,786	13,529	12,927
		自己居住用住宅ローン	—	—	—	—	12,743	10,637	8,940	11,477	10,986	10,486	12,255	11,623	10,422	10,117
		不動産収益(エクイティ除)	60	85	93	120	150	145	72	63	66	77	78	83	112	133
		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	1,280

*1. 役務取引等利益+信託報酬

*2. 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)

*3. 社内管理計数

中計における収益計画と進捗の状況

(億円)

【銀行合算】	2016/3期			2017/3期	2018/3期
	中期 経営計画	実績	差異	中期 経営計画	中期 経営計画
業務粗利益	5,640	5,720	+80	5,700	6,000
資金利益	4,140	3,955	△ 185	4,155	4,370
(預貸金利回り差)社内管理計数	1.30%	1.25%	△0.05%	1.25%	1.27%
役務取引等利益+信託報酬	1,233	1,282	+49	1,278	1,396
その他	267	482	+215	267	234
経費	△ 3,360	△ 3,263	+97	△ 3,370	△ 3,380
実勢業務純益 ^{*1}	2,280	2,456	+176	2,330	2,620
株式等関係損益	90	△ 67	△ 157	105	90
与信費用	△ 185	△ 234	△ 49	△ 190	△ 205
(与信費用比率) ^{*2}	0.06%	0.08%	+0.02%	0.06%	0.07%
税引前当期利益	2,170	2,207	+37	2,120	2,380
税引後当期利益	1,450	1,633	+183	1,450	1,630
りそなHD連結 親会社株主に帰属する当期純利益	1,600	1,838	+238	1,600	1,750

【経営指標】	2016/3期 実績	中期経営計画	
		2017/3期	2018/3期
HD連結ROE	14.41%	10%以上	
普通株式等Tier1比率 ^{*3}	8.13%	8%を安定的に上回る水準	
経費率（銀行合算） ^{*4}	57.0%	59.1%	56.3%

【主要前提】	2016/3期 実績 ^{*5}	中期経営計画	
		2017/3期	2018/3期
無担O/N（政策金利）	△0.002%	0.100%	0.300%
10年国債	△0.050%	0.850%	1.500%
日経平均株価（円）	16,758.67	19,500	20,500

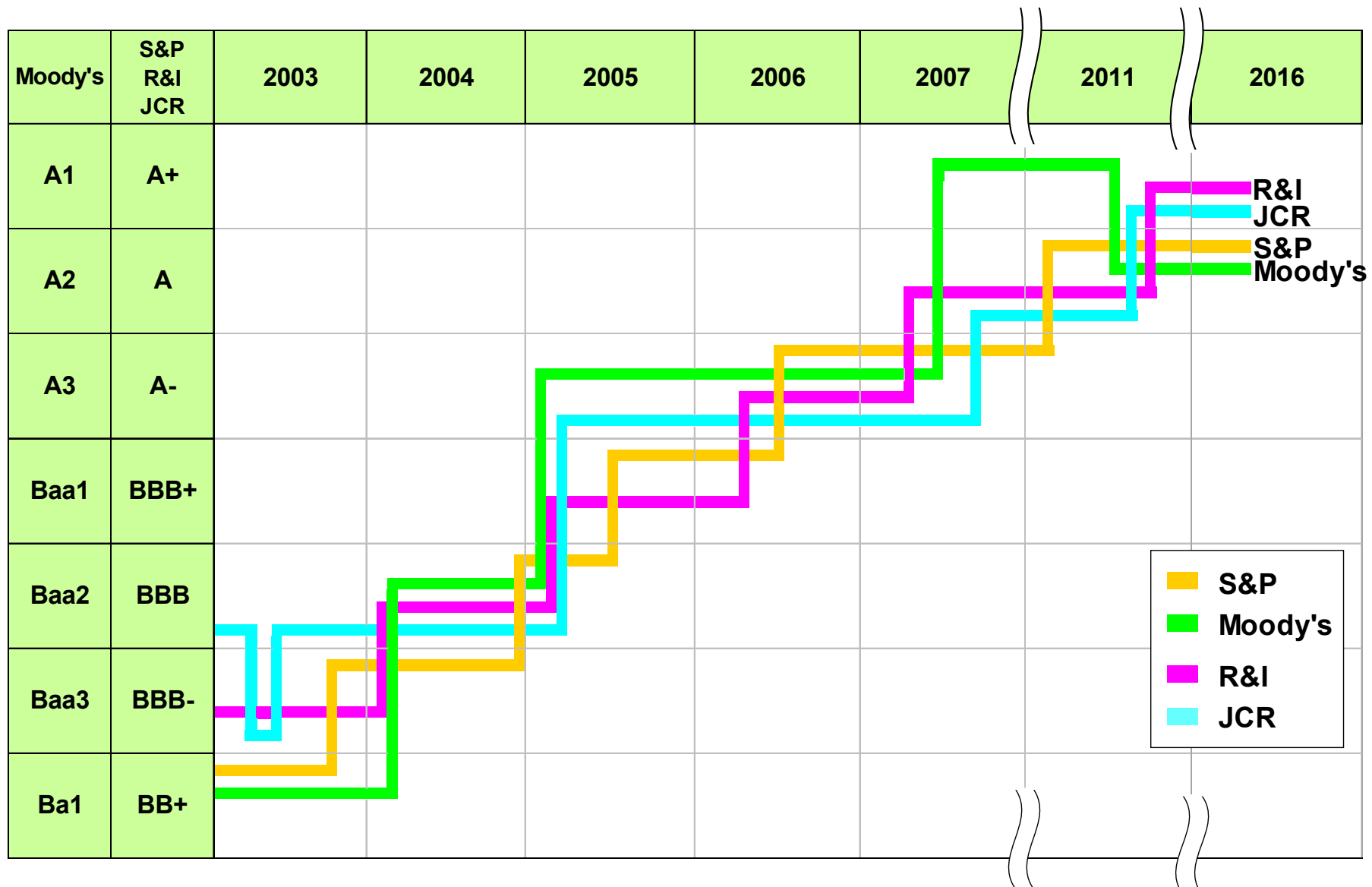
*1. 信託勘定不良債権処理額、一般貸倒引当金繰入額を除いた業務純益

*2. 与信費用/金融再生法基準与信残高(期初・期末平均)

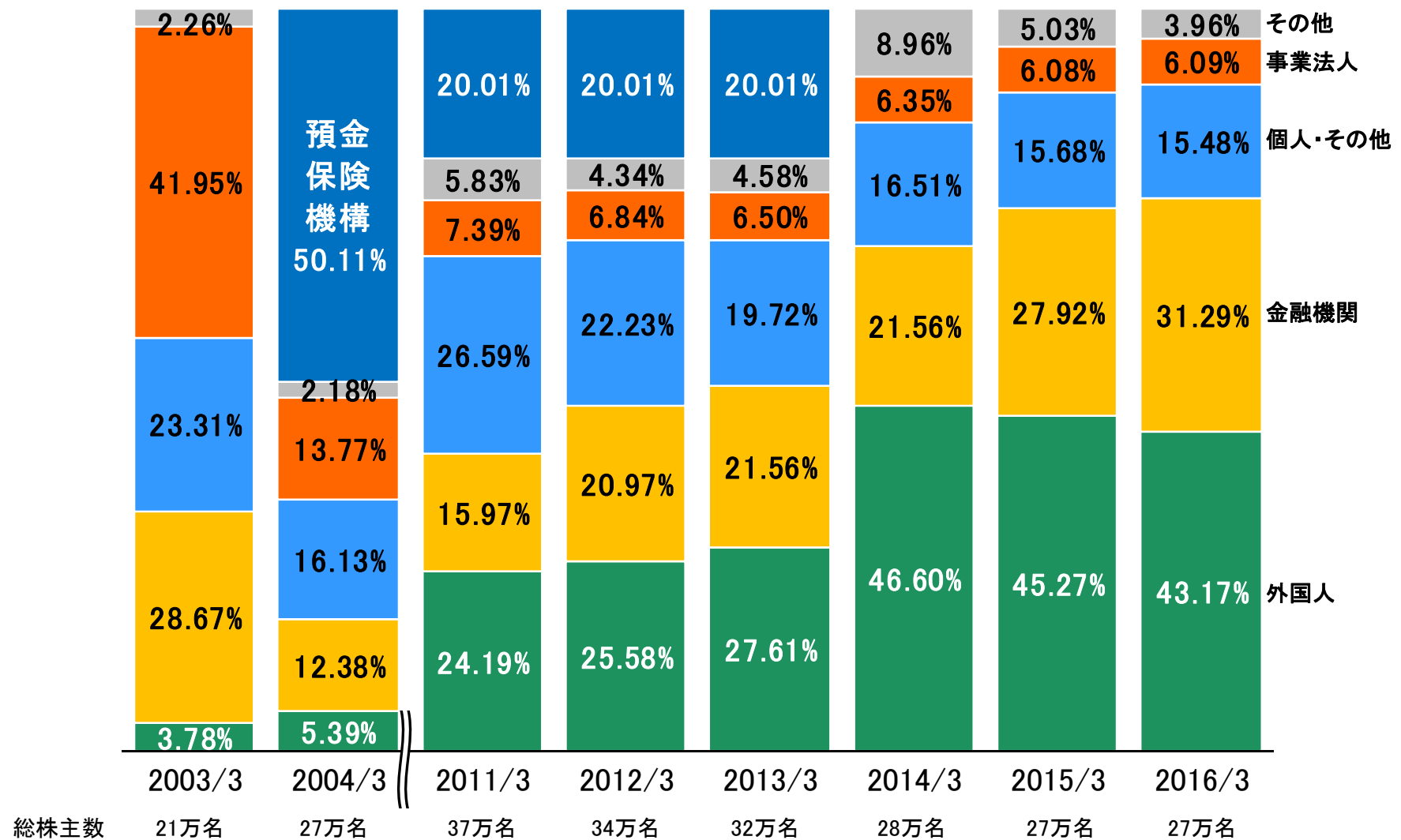
*3. その他有価証券評価差額金除き、規制基準(経過措置勘案ベース)

*4. 経費/業務粗利益(信託勘定償却前) *5 期末値

格付の推移(RB長期債務格付)



普通株主構成



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。

具体的には、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などです。

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。

想いをつなぐ、未来を形に。 *Next Action* RESONA GROUP

