

2016年3月期決算の概要と 経営の方向性について



 **リそなホールディングス**
RESONA

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

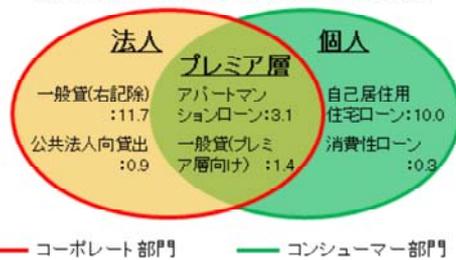
持続的成長に向けた経営課題への取り組み

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。

総貸出未残: 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BSI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 オムニチャンネル戦略:目指す姿
- P29 オムニチャンネル戦略:チャネル改革の取り組み
- P30 オムニチャンネル戦略: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 オムニチャンネル戦略: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*: 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0.5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)	2016/3期				2017/3期 目標
	前期比増減	15/11 公表 予想比	増減率	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
速率差((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(稼働性預金を含む) *2. 信託勘定不良債権処理額、一時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

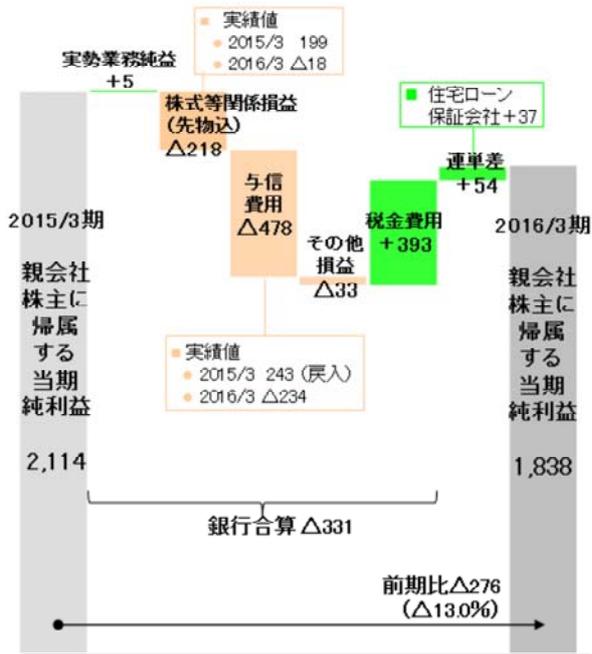
りそなホールディングス 4

- 親会社株主に帰属する当期純利益(1)は、1,838億円を計上。前期比△276億円(△13.0%)の減益、予想比では+88億円(+5.0%)の増益となった。次ページに増減要因の分析チャートを掲載しているので、併せてご覧頂きたい。
- 主な増減要素は次の3つ。臨時損益・税金費用の項目で概ね説明できる。説明はいずれも銀行合算ベースとなるが、
 - ① 株式等関係損益(先物込)(16)の減少: △218億円
純投資目的で保有していた日本株ETFについてリバランスを実施
 - ② 与信費用(17)の増加: △478億円
貸倒引当金の戻入が一巡したことに加え、上期に発生した個別事案に関連して保守性を重視した個別貸倒引当金の積み増しを行ったこと等によるもの
 - ③ 税金費用(20)の減少: +393億円
税前利益の減少に加え、近畿大阪銀行において税効果会計の例示区分の見直しを行ったこと、また税制改正影響として前期のDTA取崩しの反動を中心に税負担が減少した
- 銀行合算の実勢業務純益(15)は2,456億円、前期ならびに予想水準を確保した。
- 資金利益(7)が預貸金利回り差の縮小を主因に前期比△210億円減少したが、利ざや縮小の影響を、①貸出金の増強、②役務取引等利益および債券関係損益の積上げ、③経費の改善で最大限補った。
- 今年度の業績目線について。従来の「業績予想」に代えて「業績目標」として、「親会社株主に帰属する当期純利益」で1,600億円とさせて頂いた。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不確実性が増していることを踏まえ、「業績目標」としてお示した。業績目標の前提等につきましては、後ほど詳しく説明する。
- なお、今年度の配当予想であるが、1株当たり+2円の増配を想定し年間19円とさせて頂いた。株主還元の拡充に対する期待が大きかったので、期初時点で公表させて頂いた。今後の資本マネジメントの方向性と併せ後ほど詳しく説明する。
- 6ページへ

期間損益の前期比増減要因

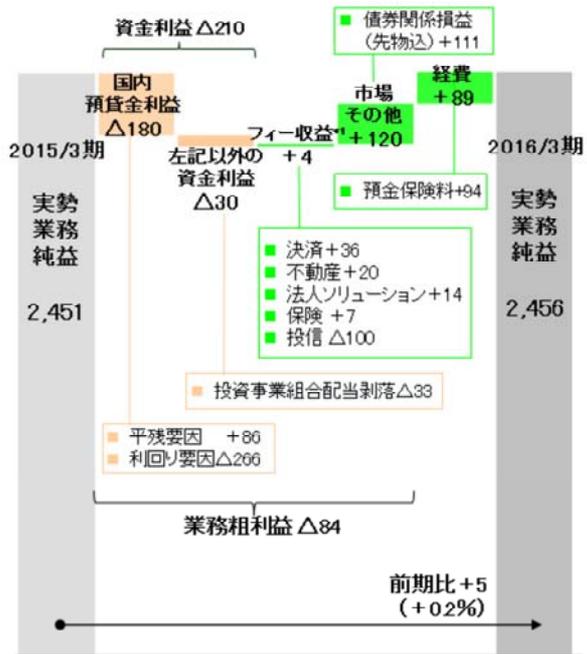
親会社株主に帰属する当期純利益(HD連結)

(億円)



実勢業務純益(銀行合算)

(億円)



*1. 役員取引等利益+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)

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
実務業務純益	(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)

(2)粗利益		2016/3期		前期比
保証子会社		262		△13
リソナカード		155		△3
リソナ決済サービス		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
リソナカード		△18		△2
P.T. Bank Resona Perdania		△12		△2

(8)当期純利益*		2016/3期		前期比
保証子会社		191		+37
リソナカード		15		+0
リソナ決済サービス		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

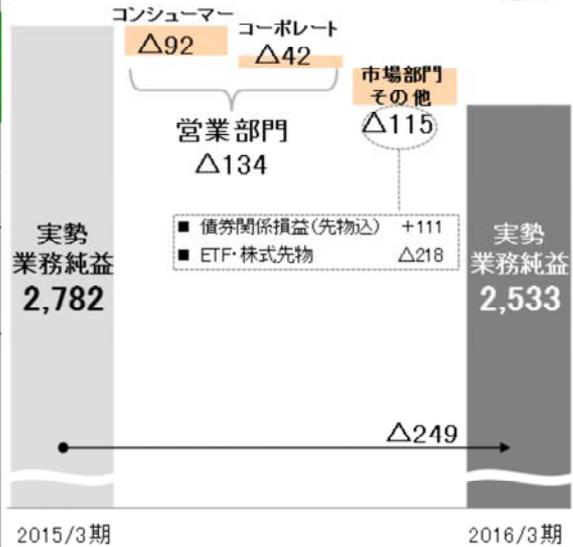
リソナホールディングス 6

- 連単差について補足する。
- 粗利益の連単差(2)は前期比△44億円の減益。右側に銀行外の子会社別に主な連単差要因を記載した。保証子会社で前期比△13億円の減益となった。また、右側の内訳には記載がないが、前期に米ドル建て11.5億ドルの優先出資証券を償還したこと、銀行本体からファイナンスSPCに対する利払い負担が減少したことも連単差の縮小につながっている。
- 与信費用の連単差(4)は前期並みとなった。
- 最終利益ベースの連単差(8)は+204億円で前期比+54億円となった。保証子会社における与信費用の改善や税制改正影響に加え、近畿大阪信用保証における会社例示区分の変更に伴う税金費用の減少影響が約10億円程度含まれている。
- 7ページへ

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



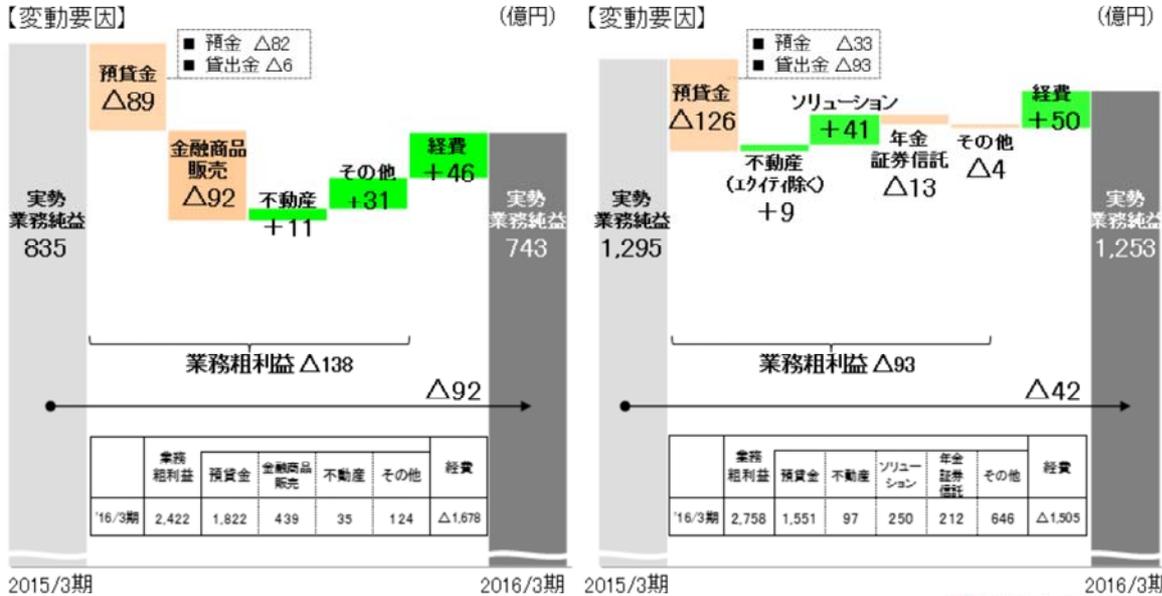
管理会計における 計数の定義

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況について。
- 最初に本スライドでご覧頂く部門別損益は、実勢業務純益ベースであるが、注記に記載の通り、①保証子会社の計数を合算していること、②銀行経理上は臨時損益に計上される株式ETFの売買損益を含めた表示になっている点、ご注意頂きたい。
- 「コンシューマー事業」と「コーポレート事業」からなる『営業部門』と、市場部門と経営管理部門を合算した『市場・その他』に分類してお示ししている。
- 右側は前期比での増減。営業部門で△134億円、『市場・その他』で△115億円の各減益となった。
- 営業部門については、次ページでもう少し詳しく説明したい。
- 8ページへ

事業部門別の損益概要(2)

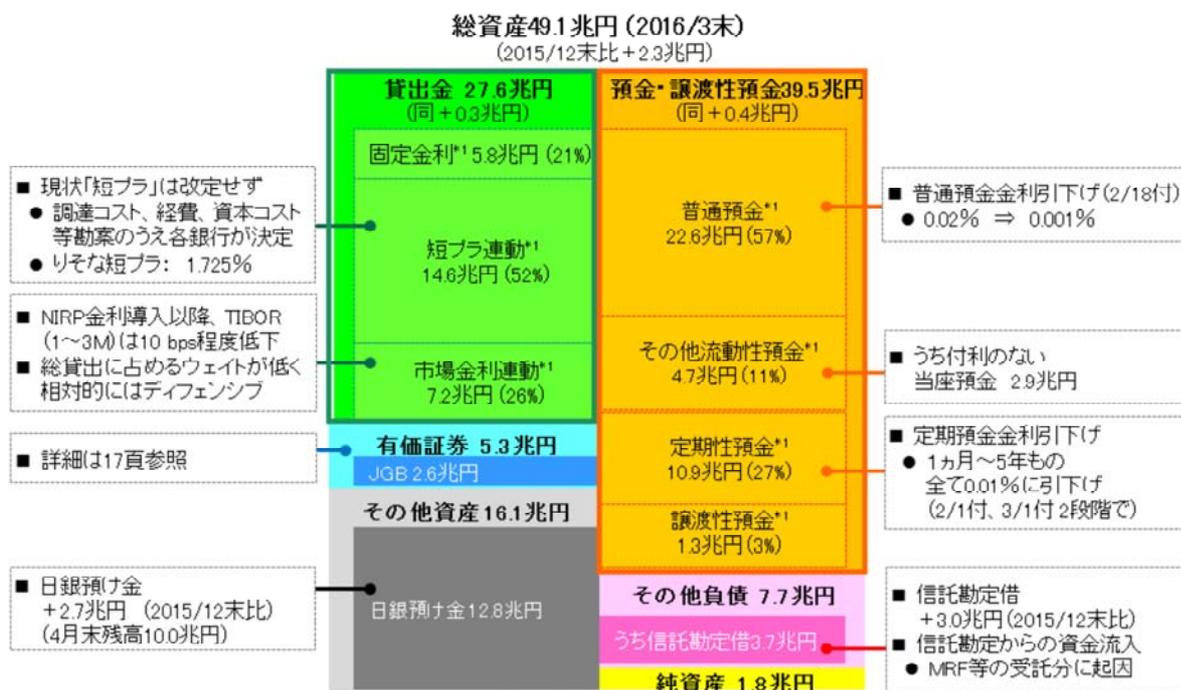
コンシューマー部門	コーポレート部門
<ul style="list-style-type: none"> ■ 実勢業務純益は前期比△92億円の減益 ● 預貸金収益、金融商品販売収益の減少を、決済関連収益や不動産収益及び経費圧縮により一部補完 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 実勢業務純益は前期比△42億円の減益 ● 預貸金収益の減少を、ソリューションフィーなどにより一部補完



- 左側のコンシューマー部門では、金利低下影響から、預貸金収益が△89億円の減益。また特に下期において市場のボラティリティの高まりから、投信販売の減速が顕著となり、金融商品販売収益は前期比△92億円の減益となった。一方で不動産業務や決済関連のフィー収益は大幅な増益となった。経費は預金保険料の減少が寄与し△46億円減少した。以上から、実勢業務純益は△92億円の減益となった。
- 右側のコーポレート部門では、貸出の伸びは想定を上回ったものの、利回り低下影響を補うことができず預貸金利益は△126億円の減益。一方で不動産業務やソリューション収益は堅調に推移した。経費面ではコンシューマー部門同様、預金保険料の減少が寄与し△50億円の減少となった。以上から、実勢業務純益は△42億円の減益となった。
- 9ページへ

日銀マイナス金利政策の影響(連結BSにおける概観)

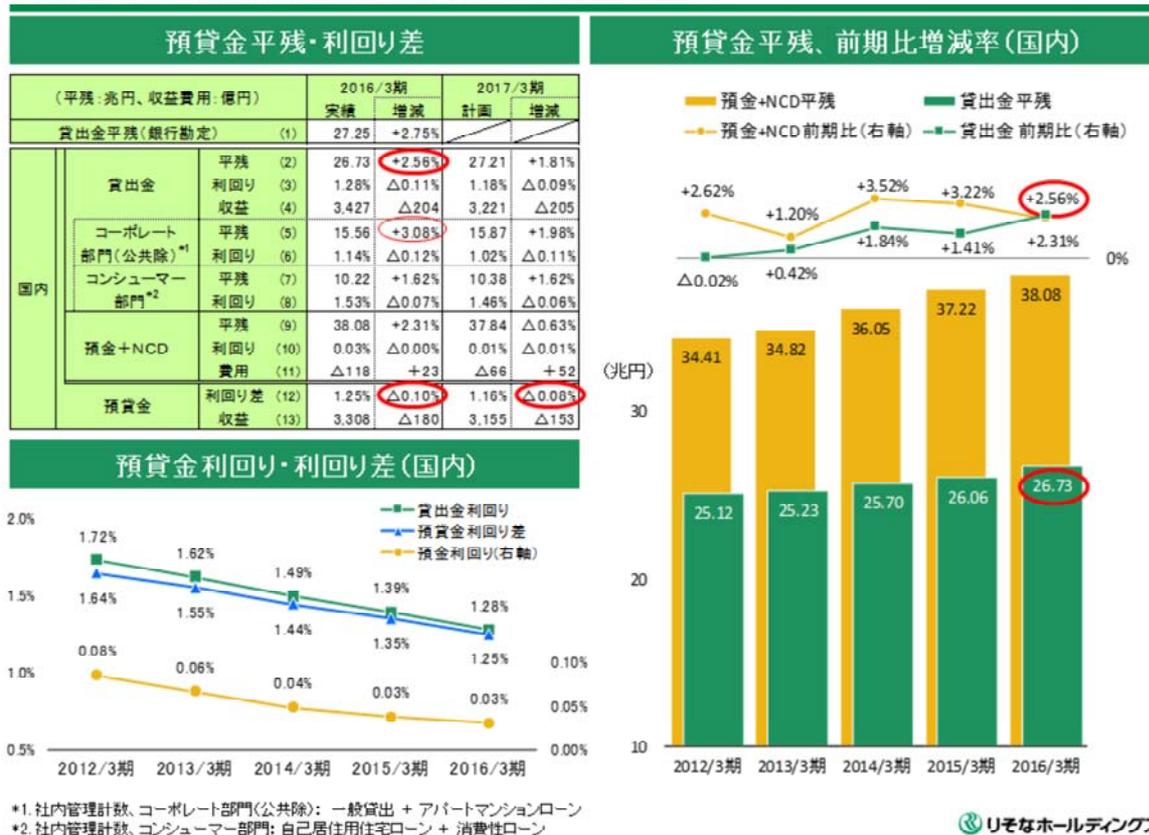
顕在化している影響は全体として対処可能な範囲



*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)

- 日銀が2月に導入したマイナス金利政策の影響について、負債、資産両サイドの主要勘定毎に顕在化している影響を中心に簡記した。
- 右側の負債サイド。預金残高はマイナス金利導入前である昨年12月末との比較では+0.4兆円増加した。なお、預金金利は普通預金、定期性預金ともに既に引下げを実施済。
- ピンクの「その他負債」の中で「信託勘定借」が増加した。りそな銀行の信託部門で受託したMRF等の資金が運用難から銀行勘定に流入してきているもの。なお、MRFからの資金流入に伴う日銀当座預金残高の増加分は「マクロ加算額」として取扱うことが既に決定されており、こうした信託勘定からの資金流入は既に大部分が解消している。
- 左側の資産サイドについて。貸出金について銀行合算ベースとなるが、ベースレート別の内訳をお示した。このうち市場金利連動型が7.2兆円、貸出総額に対して26%の構成。マイナス金利の導入以降、TIBORは10bps程度の下げが観測されているが、市場金利連動型貸出のウェイトが大手行の中では低く、資金利益への影響は相対的にディフェンシブ。
- なお、短プラは本日時点で引下げのアクションはとっていない。
- バランスシート全体は、マイナス金利導入直後の信託勘定からの預金流入を主因として、昨年12月末対比で+2.3兆円、+5%程度拡大した。結果として、日銀当座預金残高も拡大。
- 日銀当座預金残高のうち、マイナス金利の対象となる政策金利残高は約2兆円。MRFからの資金流入については、既に政策対応が図られた他、マクロ加算残高に係る基準比率の見直しも実施されたことから、4月は政策金利残高は解消している。
- 10ページへ

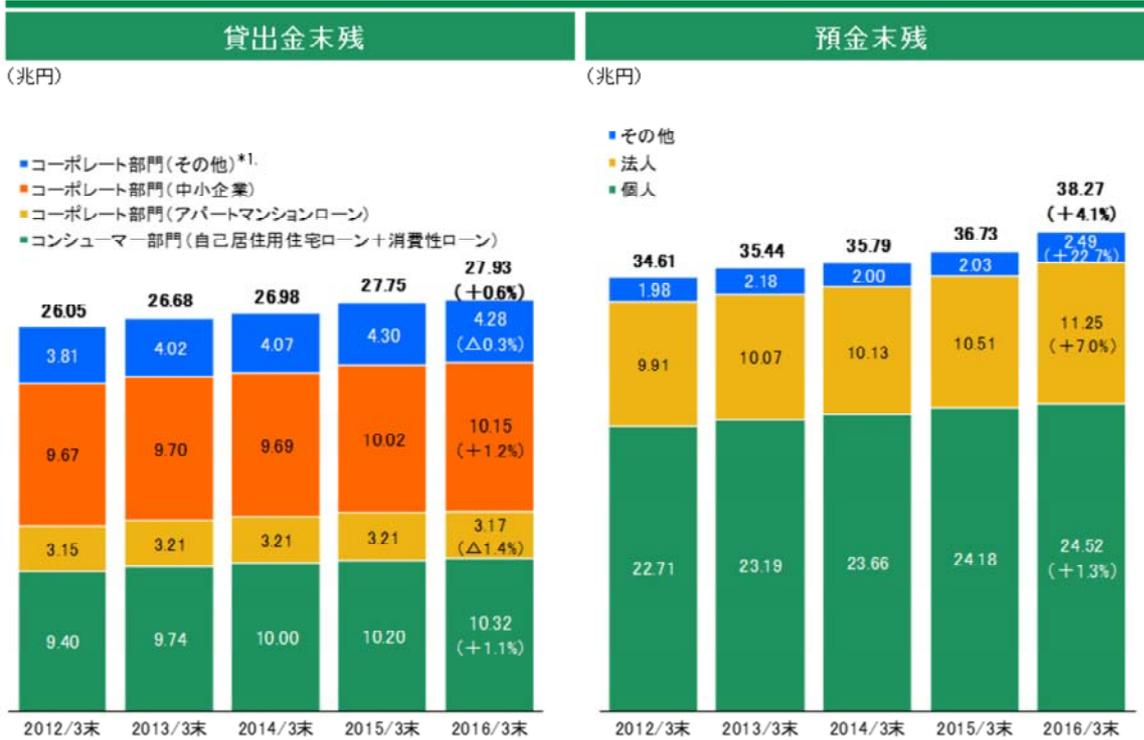
預貸金の平残・利回りの状況(銀行合算)



*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

- 左上に預貸金の平残および利回りの前期実績と今年度計画を記載。
- 前期の貸出平残は総貸出ベース(1)で前期比+7,312億円、+2.75%の伸び。
- セグメント別の平残、利回り分析は国内円貨ベースとなるが、コーポレート部門(5)が+4,664億円(+3.08%)、コンシューマー部門(7)が+1,637億円(+1.62%)の各増加。コーポレート部門が堅調で全体を牽引。今期計画は、コーポレート部門で+2%程度、コンシューマー部門で+1.6%程度の伸びを想定。
- 続いて利回りについて。前年度の貸出金利回り(3)は1.28%と、前期比で△11bps低下。うち1)法人貸出における競争要因で5bps程度、2)住宅ローン金利の低下で5bps程度、3)TIBORの低下影響が1bps程度であったと分析。
- 今年度計画であるが、貸出金利回りの低下幅は前期比で△9bpsの前提を置いた。マイナス金利政策の導入後、TIBOR等の市場金利は一定の利回り低下が既に顕在化していることから、こうした要素は織り込んだ。一方で、短プラは現在水準を維持できるとの前提に立っている。なお、預金利回りは前期比で△1bpsの低下を見込んでいる。これは、2月から3月にかけて預金金利の引下げを実施済みであり、今期は通期ベースでその効果が表れてくるため。
- 11ページへ

貸出金・預金末残の状況(銀行合算)



*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)

- 貸出金、預金の末残の状況。
- 貸出金・預金とも主要セグメント別に前期末比での増減率も表示しているので、後ほどご参照頂きたい。
- 12ページへ

自己居住用住宅ローンの状況(銀行合算)

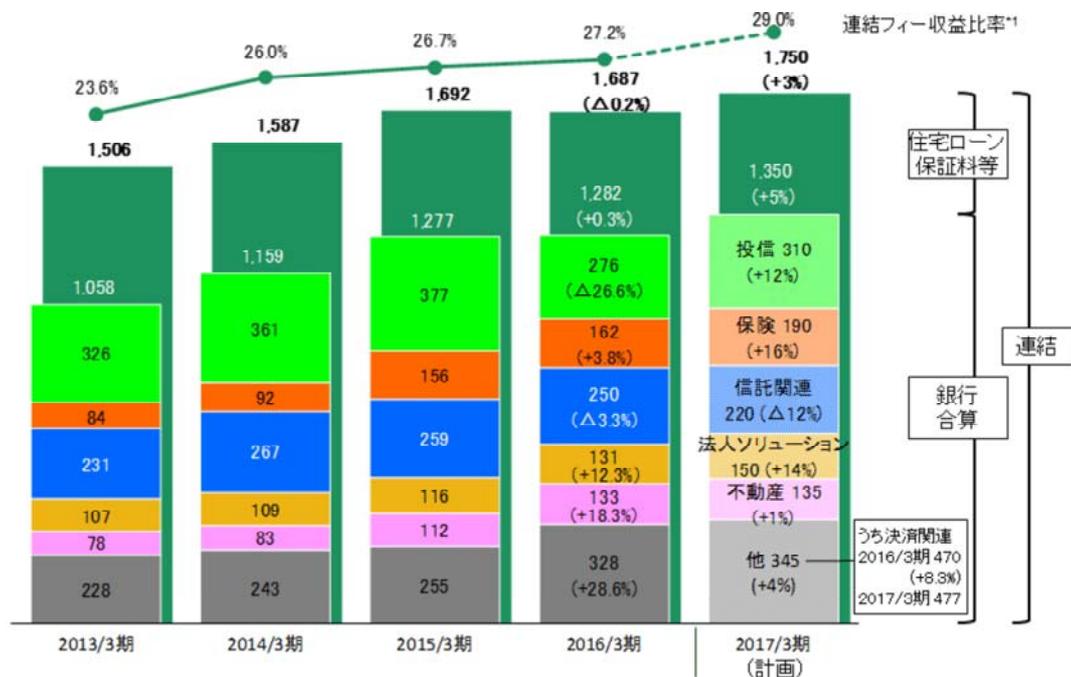


- 自己居住用住宅ローンの状況について。
- 前期は、特に首都圏で物件価格が高騰、マンションの供給戸数も減少するなど、厳しさが増す事業環境であった。
- こうした中、当社では住宅ローンの新システムを稼働させ、休日審査や休日実行もスタートさせるなど、お客さま目線での競争力強化とコスト効率の向上に向け着実な進歩を遂げることができた。
- (左上) こうした取組みを通じ、引続き1兆円を超える新規実行額を確保した。
- (左下) 未残は10兆円を超え順調に増加。
- (右上) 適用金利区別の実行額構成をお示した。年間で見ると依然として変動金利型での実行ウェイトが高い。マイナス金利導入以降は長期金利の大幅な低下が見られたことから、10年固定特約での実行フローが増加傾向にある。
- 13ページへ

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%

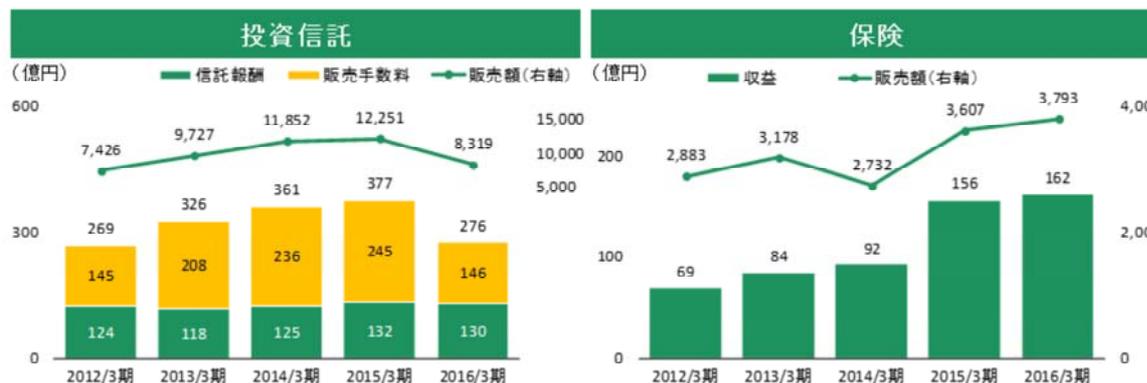
〔億円、〇内は
前期比増減率〕



*1. 〈役員取引等利益 + 信託報酬〉 / 連結粗利益

- 「フィー収益」のトレンドについて
- 前期の連結フィー収益は1,687億円を計上、ほぼ前期並み水準であるが、フィー収益比率は27.2%と過去最高を更新。引続きフィー収益の拡大に努め、早期に30%台乗せを実現していきたい。
- 銀行合算のフィー収益は1,282億円を計上した。主要なフィービジネスの状況は、次ページ以降で概観頂きたい。
- なお、前期はフィー収益の連単差が+404億円となっている。大部分が保証子会社における保証料収入となっている。
- 14ページへ

資産形成サポートビジネスの状況（銀行合算）



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

- フィー収益項目のうち、「資産形成サポートビジネス」の状況について。
- 当社では、お客さま基盤拡充、預り資産増強を通じた「ストック型ビジネス」への転換を図っている。
- (上段) 前期末の投資商品残高は4.51兆円。うち投資信託について、前期の「純流入額」(=販売額 - 換金額)は+1,300億円。また、投信・保険利用先数は65万先、NISA口座数は17万件となっており、資産運用層の基盤は着実に拡大している。
- 下段は商品別の実績を記載。
- (左下) 投信は不安定な市場環境を受け販売額は減速した。
- 保険については、販売額が3,793億円と過去最高の実績。
- 15ページへ

主要なフィービジネスの状況（銀行合算）

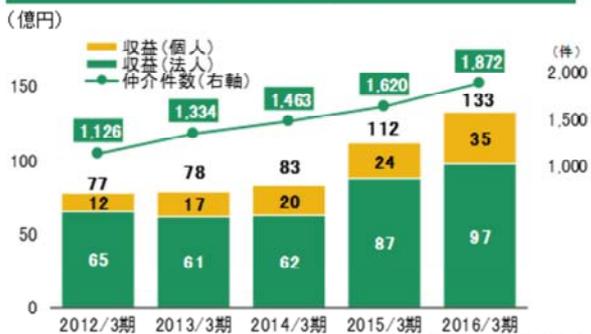
信託業務関連収益



法人ソリューション収益



不動産業務収益*1



*1. 不動産ファンド出資関連収益除く

- その他のフィービジネスについて。
- (上段) 信託業務では、遺言信託等の「承継信託機能関連収益」が順調に拡大。この業務は、資産家層に対するクロスセールの起点となるもので、将来的には派生取引から生じる間接収益への期待も大きい。
- (下段左) 法人ソリューション収益は、前期比+14億円と順調に増加。コミット/シローン、私募債、M&Aの各項目とも、お取引の開拓余地はなお大きい。
- (下段右) 不動産業務収益は前期比+20億円(+18%)の増益、リーマンショック後では最高の実績。
- 16ページへ

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・上方還移等	(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+連結支払引当金) (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)



- 与信費用、不良債権の状況について
- 前期の銀行合算・与信費用(1)は、△234億円の費用となった。
- これは、1) 貸倒引当金の戻入が一巡したことに加え、2) 上期に発生した個別事案に関連して保守性を重視した個別貸倒引当金の積み増しを行ったことによるもの。
- なお、今期の与信費用見通しは、銀行合算ベースでは△210億円の費用、HD連結ベースでは△250億円の費用を見込んでいる。
- (右側) 銀行合算の金融再生法基準・開示不良債権残高は、4,349億円と前期末比26億円増加。増加の要因は、先程与信費用について説明した通り。なお、不良債権比率は、前期末同水準の1.51%、担保・保証、引当金等を考慮した「ネット不良債権比率」は0.25%。
- 17ページへ

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

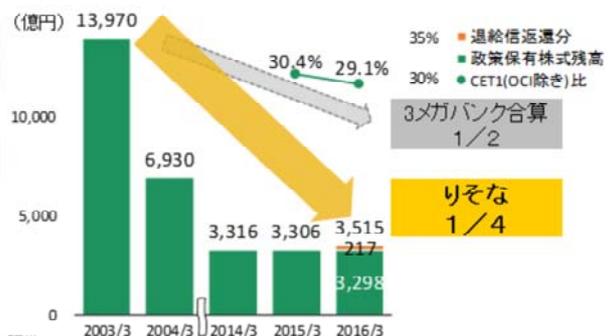
- 2015年4月「HD市場企画部」を設置
- グループ市場部門のリスク・リターン最適化
 - ポートフォリオバランスの推進
- マイナス金利政策を受け、運用の多様化を検討

*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^{**}比「10%台^{*}」に削減方針



- 有価証券の状況について。
- 左側の表をご覧頂きたい。その他有価証券として保有している国債(4)が大きく減少した。これは特にマイナス金利の導入以降、①ボラティリティが高まっていること、②10債までマイナス金利に転じるなど、保有妙味が乏しくなっていることから、短期債を中心に保有残高を縮小したことが背景。
- 今後の方向性としては、円債については、マイナス金利導入による金利体系の変化を見極めつつ利回りのある商品への運用強化を図っていききたい。また、外債については、順イールドが維持されている米国債等への運用を強化するとともに、投信についても運用の多様化を図っていく。
- 政策保有株式について、右下のグラフで取得原価ベースの残高推移をお示した。前期末時点の保有残高は3,515億円。昨年度第3四半期に、退職給付信託で保有していた株式の全てを銀行本体に返還した。同要因による期中の増加額はグラフ中にも区分表示しているが217億円。
- なお、政策保有株式については、他行に先駆けて大幅に削減を進めてきた。2003年3月末を起点にすると、約1兆円を売却し、同期間の削減幅は3メガバンクの平均を大きく上回る75%。
- 今後も削減努力を継続していく考えであり、中期的にOCIを除く普通株式等Tier1対比で「10%台」まで削減を進めていきたい。
- 18ページへ

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
※ 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
連結引当金等算入額 (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%
<small>その他有価証券評価差額金除き</small> (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
<small>その他有価証券評価差額金</small> (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)	15,076	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	149,663	△ 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



- 自己資本比率について
- (左側) HD連結ベース、国内基準の自己資本比率(1)は13.53%と、前期末比+0.07%上昇
- 国内基準の分子、分母の主要な変動要因について左下に記載した
- 分子の自己資本は、期間損益として+1,838億円を計上した一方、配当流出や劣後債等の償還もあり、ネットで△291億円の減少
- 分母のリスクアセットは約3千億円減少。貸出金に係るパラメータ(LGD)の低下を通じてリスクアセットが8,220億円減少したことが大きい。一方「フロア調整額」が+3,806億円となった。これはLGD低下に伴い信用リスクアセットが減少したことに関連した動き。
- 19ページへ

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)	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

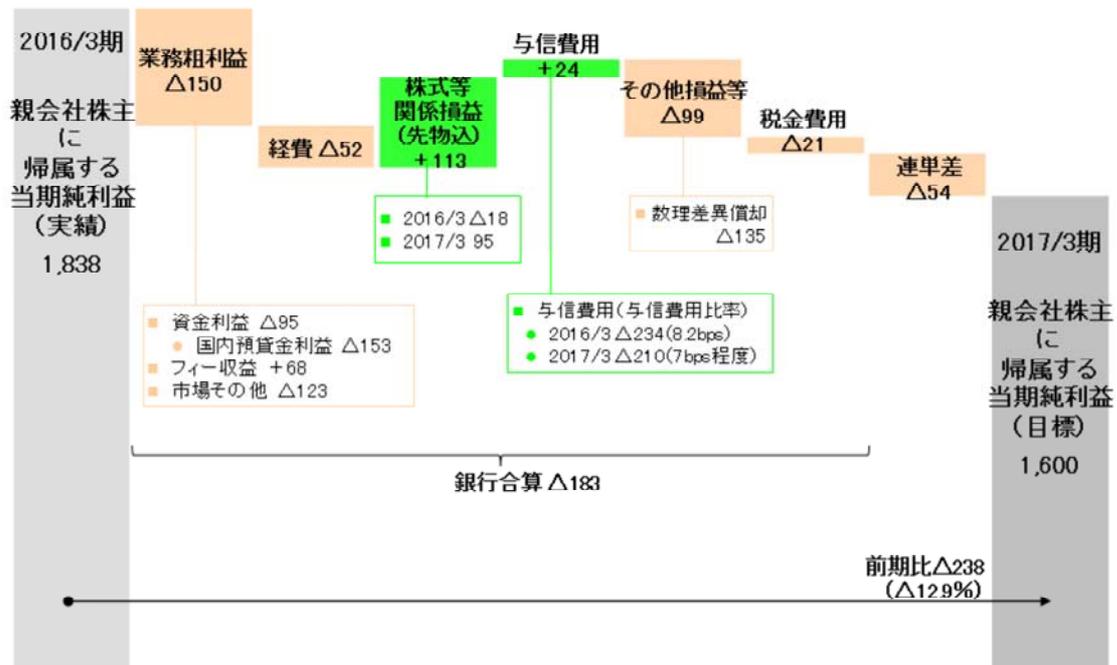
銀行合算/各社単体業績

(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									
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

- ・ 今期の業績目標について。
- ・ 冒頭でもコメントしたが、従来の「業績予想」に代えて「業績目標」として、今期業績目線をお示ししている点ご留意を頂きたい。
- ・ なお、前期実績比での主要な増減益ファクターを次ページに図示してあるので、後ほど併せてご覧頂きたい。
- ・ HD連結の最終利益として1,600億円の「業績目標」とさせて頂いた。前期比では△238億円(△12.9%)の減益ながら、中計と同水準。また、連単差(2)は+150億円を想定した。
- ・ 下段の銀行合算ベースの表をご覧頂きたい。
- ・ 業務粗利益は、前期比△150億円(△2.6%)の減益を想定。アゲインストな外部環境乍ら、トップラインの維持に向け、営業力を一層強化していく。
 - ✓ 資金利益は、前期比で△約100億円の減益
うち預貸金利益は△約150億円の減益。また、4月に米ドル建て劣後債13億ドルを償還したこと等から社債利息の減少を中心に「その他資金利益」の改善で+50億円程度を想定している。
 - ✓ フィー収益は、預り資産の増加、決済関連等の基盤拡充、法人ソリューションビジネス、不動産業務等の各分野で更なる伸長に向けた取組みを強化していく。前期比で+70億円程度の増益を実現したい。
 - ✓ その他のトップライン収益は、前期好調であった債券関係損益の減少を見込み前期比で△120億円程度の組立てとしている。
- ・ 経費は、外形税影響等から△50億円程度の増加を想定するが、引続き厳格な経費運営に努めていく
- ・ 与信費用は210億円、与信費用比率で7bps程度の水準を想定。
- ・ 21ページへ

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

- それでは2つ目のテーマとして、成長戦略への取組みについてご説明したい。
- 22ページへ

りそなの経営戦略

リテールNo. 1の実現



りそなホールディングス 22

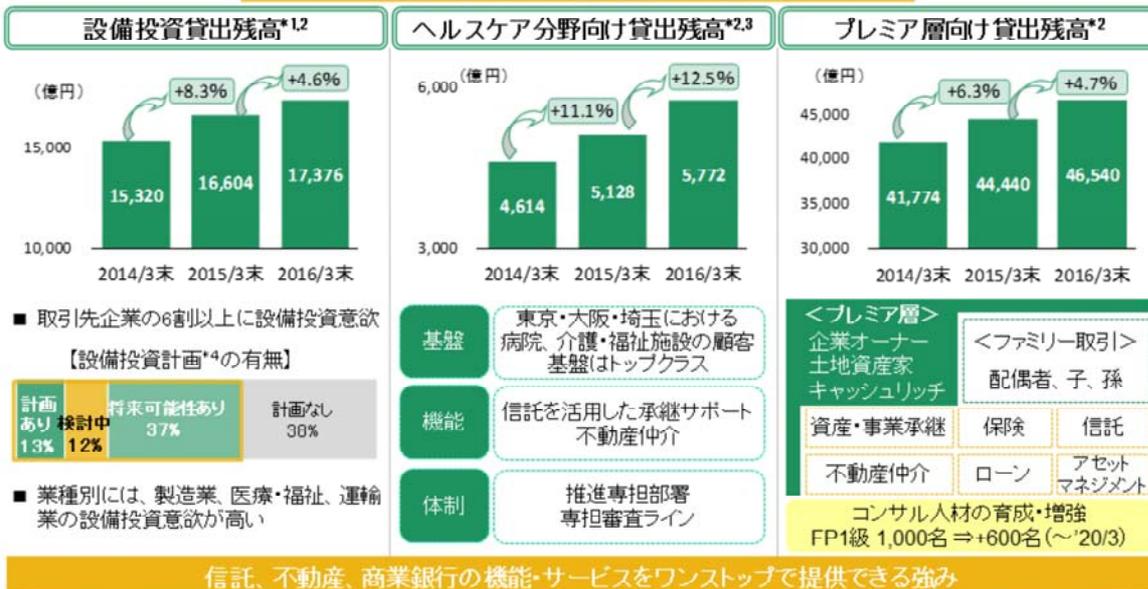
- 最初に、こちらのスライドでりそなの経営戦略を概観頂きたい。
- 左側、「戦略事業領域の深掘り」に加えて、右側「新たな収益機会創出への挑戦」により、リテールNo.1の実現を図っていく。
- 左側の「戦略事業領域の深掘り」であるが、中小企業を中心に法人のお客さまには成長・再生・承継ソリューションを、個人のお客さまにはクロスセールスを通じて、ライフステージに応じた様々なソリューションを提供していく。結果として、良質な貸出金の増強、フィー収益の拡大を図っていく。
- 右側の新たな収益機会の創出は、オムニチャネル戦略が中心となる。
- 昨年初めに「オムニチャネル戦略室」を立ち上げ、全社的なプロジェクトとして本格的に始動させた。1年経過したところで企画・実行力を更に強化すべく「オムニチャネル戦略部」に改組した。現時点では、2019年度に業務純益ベースで290億円程度の収益効果を見込んでいる。
- その他、戦略投資やアライアンスの拡大等を通じて、オープンプラットフォームの一層の拡充を図っていく。こうした取組みの一環として、昨年度、りそなアセットマネジメントを設立した。2020年度に業務純益ベースで70億円程度の収益寄与を目指している。
- また、アライアンスの拡大という点では、この4月に金融法人室を新設、他の金融機関との取引、リレーション拡充を図っていく。
- 次ページ以降で、それぞれの戦略について説明していく。
- 23ページへ

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



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・地公債・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)

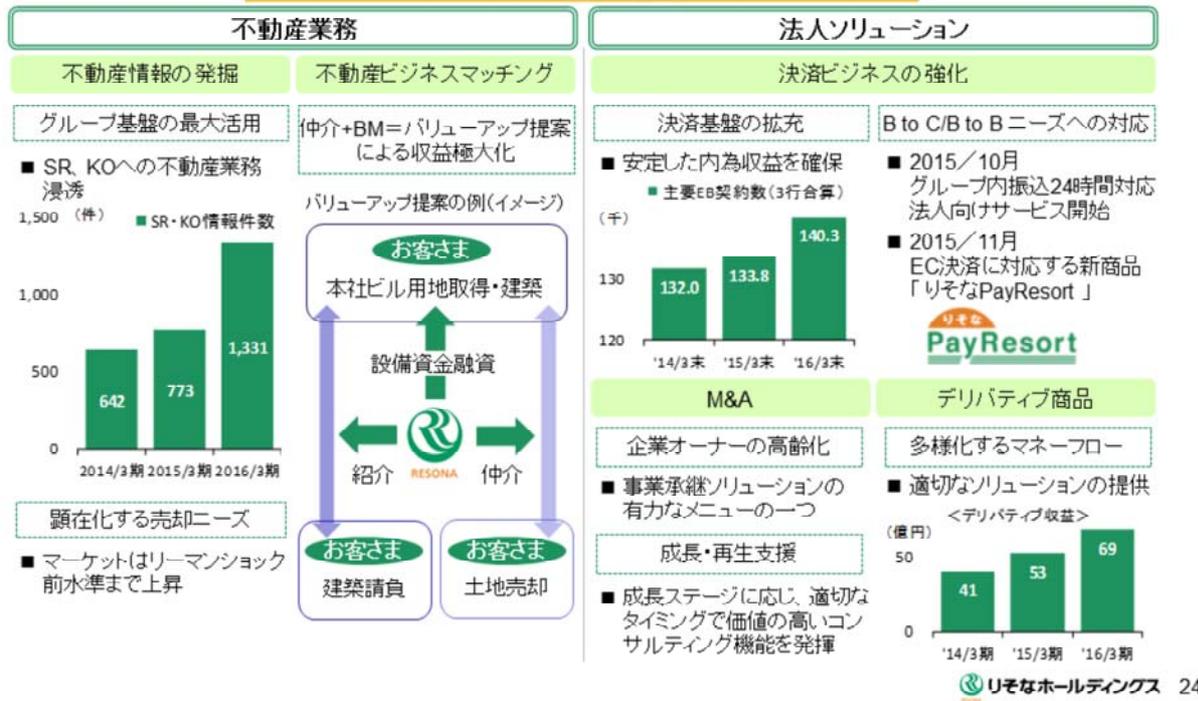
- 1本目の柱である「戦略事業領域の深掘り」について、コーポレート部門における良質な貸出金の増強という観点から、ご説明する。
- りそなグループの中小企業のお客さま基盤は43万にのぼる。このお客さまの様々な課題や悩みに対して確りとしたソリューションを提供していくことで、良質な長期貸出を積み上げていく。
- 具体的な例として、「設備投資」、「ヘルスケア分野向け」、「プレミアム層向け」の貸出について実績をお示しした。ご覧の通り、各々強い伸びを示している。
- その背景として、設備資金については、お取引先に対して継続的に実施している調査から、設備投資のニーズが依然として高いことが確認できている。
- また、超高齢社会においては、ヘルスケアは成長分野であり、中小企業オーナーの事業・資産承継に係る悩みもつきない。
- 商業銀行ならではの43万という大きなお客さまの基盤に、信託・不動産等の機能を絡めた最適なソリューションを提供することが、差別化のポイントとなる。こうした強みをより際立たせていくために、人材の育成にも継続的に力を注いでいく。例えば、FP1級取得者は現在、グループで約1,000名いるが、4年で更に600名程度増やしていきたい。
- 24ページへ

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

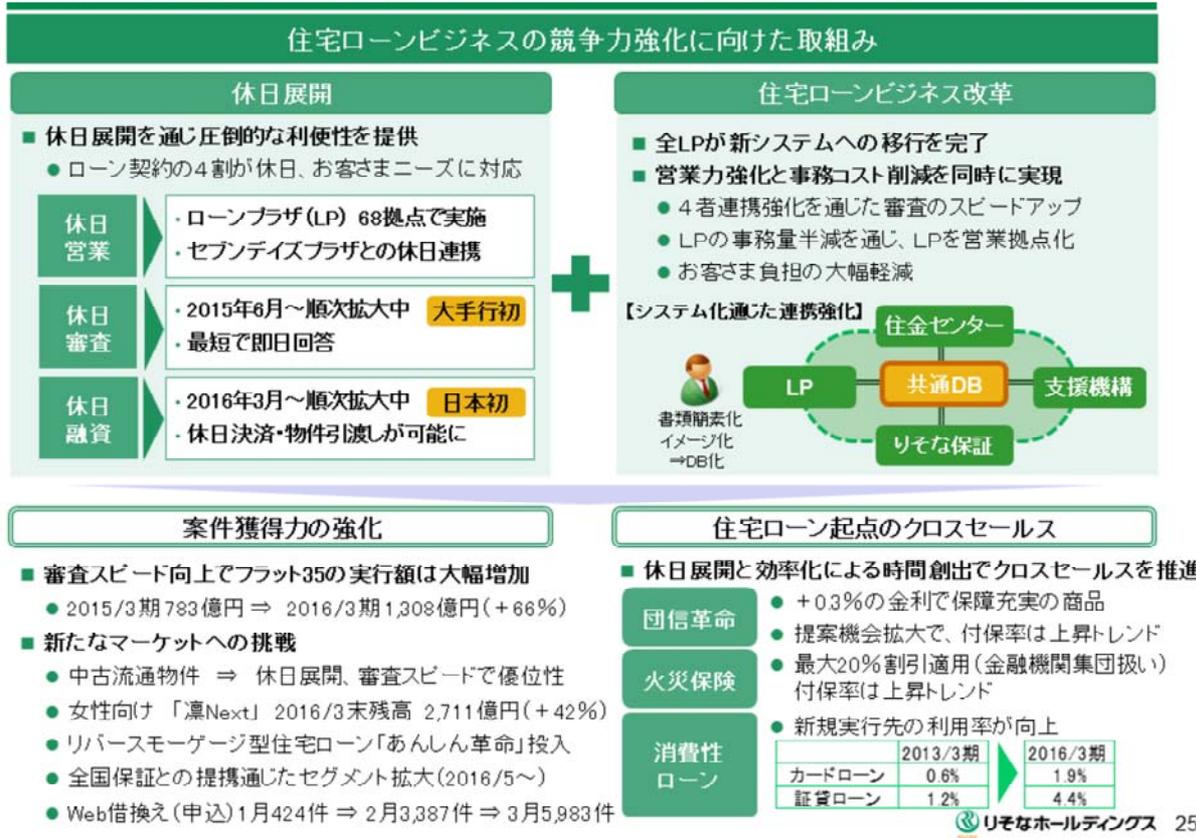
多様なソリューションの提供

フィー収益の拡充



- 法人ソリューション収益が伸びている点は、前半のスライドでもお伝えしたポイント。ここではコーポレート部門についてフィー収益の観点からご説明したい。
- 左側は、好調な不動産業務について。不動産価格は特に都市部において、リーマンショック前の水準まで上昇してきており、売却ニーズも顕在化してきている。こうした中で、埼玉りそな、近畿大阪銀行においても不動産業務に対する意識が浸透してきた。
- また不動産業務を起点としたバリューアップ提案の一例をお示ししているが、仲介手数料にとどまらず、ビジネスマッチングを通じたフィー収益、設備資金等の貸出も絡めて一石二鳥、三鳥の取組みに発展させていきたい。
- 右上は決済ビジネスについて。昨年はEB契約数が大きく伸びている。資金パイプの確保を通じて安定した為替収益の拡充を図っていきたい。前期にスタートしたグループ内の24時間振込も、当社が提供する決済ソリューションの優位性、差別化のキーポイントとして、法人の決済ビジネスの拡充に寄与している。
- 右下には、M&A、デリバティブ収益について記載した。企業をとりまく環境の変化が激しい中、適切なソリューションを提供していくことで収益の拡充を図っていく。
- 25ページへ

戦略事業領域の深掘り:コンシューマー部門(1)



- ここからはコンシューマー部門の取組みについて。最初に住宅ローン事業から。
- (左上)休日展開について。
休日営業も浸透し、既にローン契約の4割は休日。昨年6月には大手行初となる休日審査を、今年3月には日本初となる休日融資をスタートさせた。
- (右上)「住宅ローンビジネス改革」について。
全LPで新システムへの移行が完了し、営業窓口である「ローンプラザ」、事務処理を担う「住金センター」、「りそな保証」、「住宅金融支援機構」の4者が共通のシステムで繋がった。新システムの導入で、お客さまの書類記入等のご負担やお手続き時間を大幅に軽減するとともに、審査スピードの飛躍的な向上、事務量の半減(LP)を実現している。
- マイナス金利の導入以降、事業環境は更に厳しさを増している。住宅ローントップバンクに相応しいコスト競争力を確立するとともに、案件獲得力や住宅ローン起点のクロスセールス強化に向け、創出できた余力を振り向けていきたい。
- (左下) 案件獲得の強化に向けた取組みを記載した。
フラット35は、審査スピードが大幅にアップしたことで、実行額が前年の1.7倍に拡大。また特に審査や手続き面のスピードが重視される中古流通物件では、エンドユーザーや販売業者への訴求力が格段に高まっている。
- 商品ラインナップの拡充を通じた新たなマーケットへのチャレンジも進めている。女性専用住宅ローン「凜 Next」の残高は前年比+42%増加。昨年12月には、リバースモーゲージ型住宅ローン「あんしん革命」を投入、今年5月からは全国保証との提携を開始、顧客セグメントの拡大を図っていく。
- (右下)クロスセールス強化に向けた取組み。
住宅購入は家計を見直すタイミングでもあり、お得で納得感のある商品をご利用頂く上でまたとない機会。住宅ローンビジネス改革を通じ、各種商品をお勧めする時間も確保できたので、しっかりとした成果をお示しできるような取組みを強化していく。
- 26ページへ

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に向けた取組み

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)	

- 消費性ローンについて
- (左上)緑色で「重点推進商品」の残高を区分して表示している。前期は+12.9%と強い伸びが継続。収益性が高い「重点推進商品」のウェイト上昇で、平均利回りも上昇傾向が続いている。
- 従来は、クレジット属性が把握できていた住宅ローン層を中心に、既存のお客さまに対するクロスセールの一環として推進してきた側面が強いが、今後は新規のお客さまへのアプローチ強化も含め両面展開で推進を図っていく。
- (右上)最近の新たな取組みを記載した。例えば、アライアンス型商品としてソフトバンクユーザー限定のカードローン商品を導入した。これは、アライアンス先の基盤を活用することで、新たなローン顧客を獲得していこうというアプローチ。
- また今後は、インターネット支店やスマホアプリを活用して、営業エリア外も含め若年世代の新規顧客を獲得していく。商品や必要書類をシンプルにするとともに、申込から回答、契約に至るまでWeb完結体制を構築することで、新規利用に際しての心理的なバリアを取り除いていく。
- また、住宅ローンと同様、休日審査・休日融資の体制を整えた。ユーザーの利便性が格段に向上しているので、マス広告を充実させ、認知度の向上にも努めていく。
- 27ページへ

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

クロスセラーズ戦略の成果は、収益貢献が高い「クロスセラーズ実現顧客」の増加として着実に実現

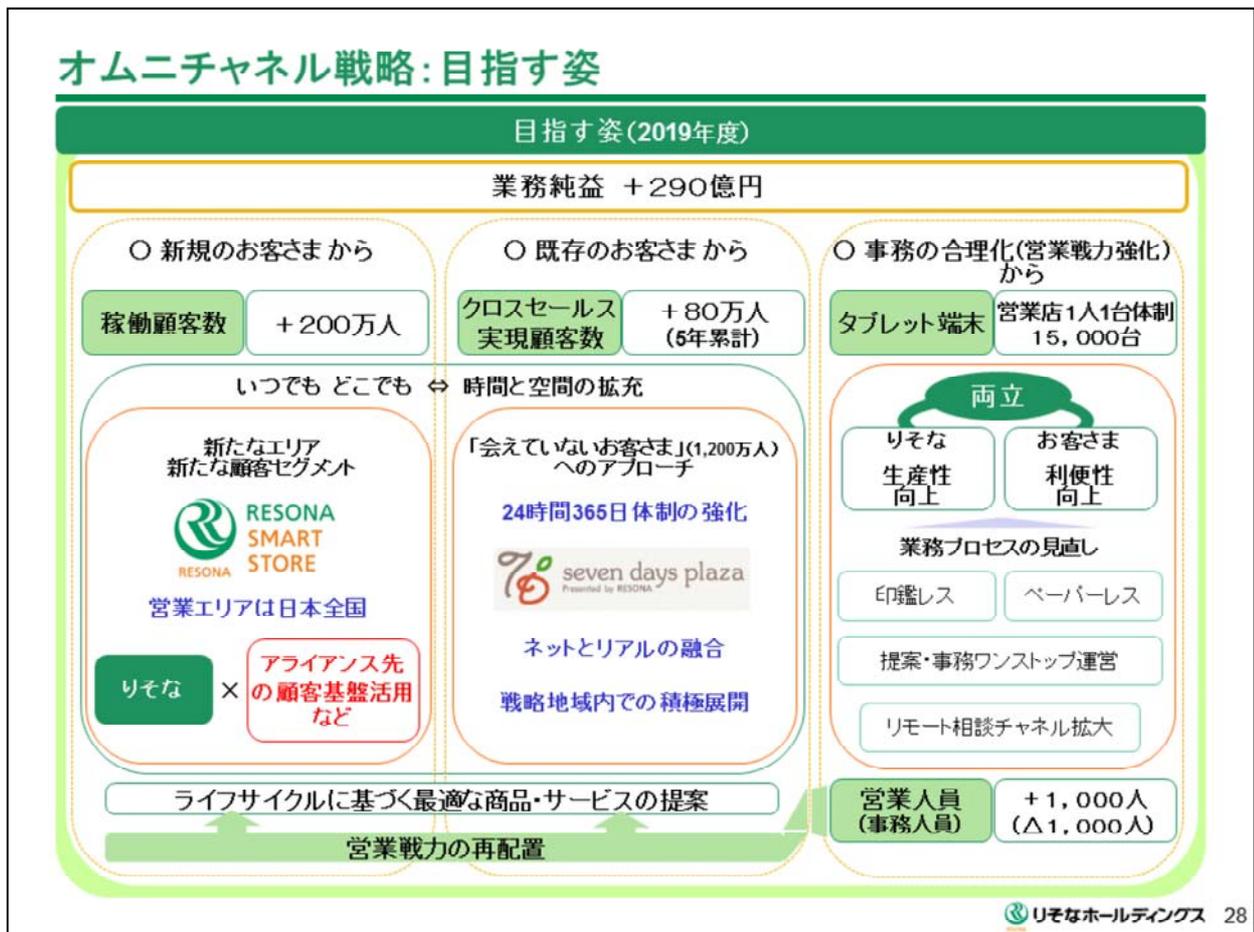
取引に応じた(社内管理上の) お客さまの 카테고리	顧客数(千人)			一人あたり 粗利益*	平均CS 割数
	2010/3末	2016/3末	増減		
プレミア層 総預り資産500万円以上or アバマンローン500万円以上 (1)	46.3	54.7	+ 8.5	99.4	6.39
住宅ローン層 自己居住用住宅ローンあり (2)	525.2	563.8	+ 38.6	21.7	4.58
資産運用層 総預り資産100万円以上 (3)	648.5	714.8	+ 66.3	7.0	4.42
ポテンシャル層 I 総預り資産500万円以上 (4)	774.8	795.1	+ 20.3	2.5	3.47
ポテンシャル層 II 総預り資産500万円未満 クロスセラーズ商品割数3割以上 (5)	4,371.6	4,809.3	+ 437.7	* 1	3.81
クロスセラーズ実現顧客 (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500万円未満 クロスセラーズ商品割数2割以下 (7)	6,609.9	5,795.0	△ 815.0	0.2	1.62

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



- 毎回お示ししているクロスセラーズの進捗状況をご覧頂きたい。
- 一定の取引残高、商品数をクリアして頂いているお客さまを「クロスセラーズ実現顧客」として、その増減をクロスセラーズの成果を測る主要指標(KPI)としているが、2010年からの6年間で「クロスセラーズ実現顧客」は約57万人増加しており、一定の成果をお示しできていると認識している。
- 一方で、特に現役層等の「会えないお客さま」にどうアプローチしていくか、あるいは人口減少社会において新規のお客さまをどう増やしていくか、といった対処すべき課題もはっきりとってきている。
- これら課題に対する取組みの柱が、この後ご説明する「オムニチャネル戦略」だと考えている。
- 28ページへ

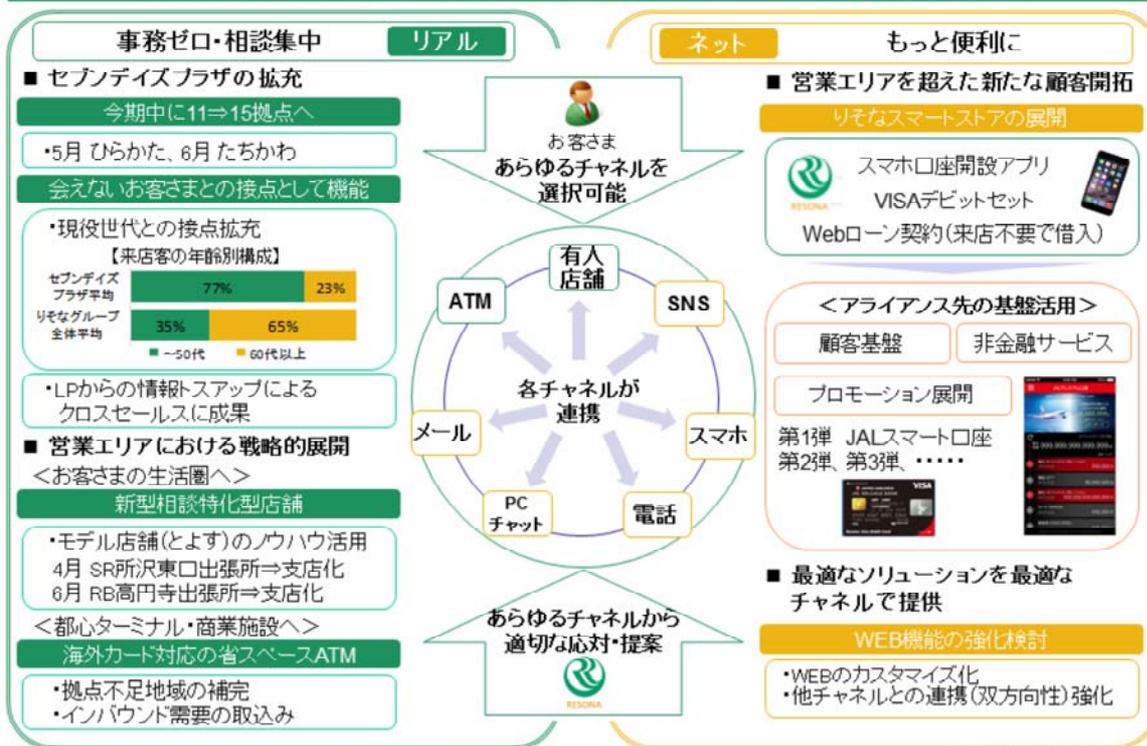
オムニチャネル戦略: 目指す姿



- ここから2本目の柱である「新たな収益機会創出への挑戦」について、その中心となるオムニチャネル戦略から説明する。
- オムニチャネル戦略では、2019年度に単年で+290億円の業務純益の底上げを企図している。これは、①新規のお客さまとお取引、②既存のお客さまとお取引、そして③事務の合理化から、(概ね各々3分の1の割合で)もたらされるものと想定している。
- 稼働顧客数は、新たなエリア、新たな顧客セグメントを開拓することで、+200万の増加を展望している。3月にリリースした「りそなスマートストア」では、日本全国が営業エリアとなる。様々なアライアンス先の顧客基盤に、りそなの機能・サービスを提供していく。
- また、ネットとリアルを融合しながら、これまで「会えなかったお客さま」との接点を拡充していくことで、クロスセールス実現顧客を80万増やしたい。
- 事務の合理化は、これまで銀行の常識を破りながら推し進めてきたオペレーション改革を更に進化させることで実現していく。タブレット端末を有効に活用することで、生産性の向上とお客さま利便性の向上を両立する。
- 結果として、事務から営業に1,000名の人員シフトが可能となり、新規のお客さま、既存のお客さまに向けた営業を更に強化できる。
- 29ページへ

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 の融合を通じた飛躍的な利便性向上



- オムニチャネル戦略は、「チャネル」、「マーケティング」、「営業スタイル」の3つの分野の改革を進めることで実現していく。
- 「チャネル改革」からご説明するが、そのキーワードは、「いつでも」「どこでも」。ネットとリアルの融合を通じてお客さまの利便性を飛躍的に向上させていく。
- 目指しているのは、「お客さまはあらゆるチャネルを選択できて、銀行はあらゆるチャネルから適切な商品・サービスを提供できる」という姿。
- 左側は「リアル」の取り組み。昨年度中に11拠点まで増やしたセブンデイズプラザは、今週月曜日(5/16)にも「ひらかた」に開設し、今期中に15まで増やす。実際、現役世代のお客さまのご来店が多くなっており、狙い通り、これまで会えなかったお客さまとの接点として機能している。
- 昨年11月にオープンしたセブンデイズプラザとよすは、少人数で運営していく新型の相談特化型店舗のモデル店舗でもある。4月には、所沢東口出張所をこの形態で、「夜8時まで営業」の支店として新たに開設した。同様に、6月には高円寺でも出張所を支店化する。
- また、海外カードにも対応する省スペースATMを都心ターミナルや商業施設に展開していくことで、インバウンド需要も取り込みながら拠点が不足する地域を補完していく。
- 右側は、「ネット」の取り組み。3月にリリースしたりそなスマートストアは、りそなの機能にアライアンス先の基盤を融合させていく取り組み。第1弾はJALとの提携でJALスマート口座を作った。今後の新たな展開にも期待していただきたい。
- 30ページへ

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



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

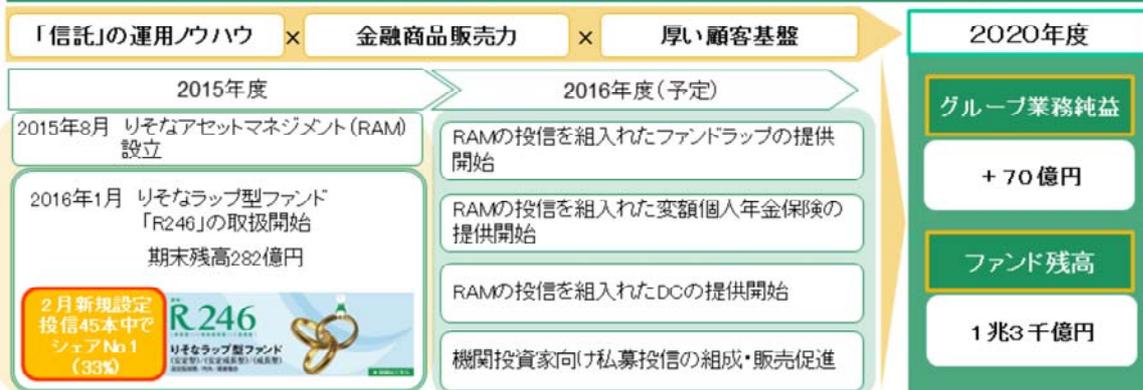
リモート専門チャネルを通じた
専門家によるコンサルティング

グループ銀行/支店、どこでも
同水準のサービスを実現

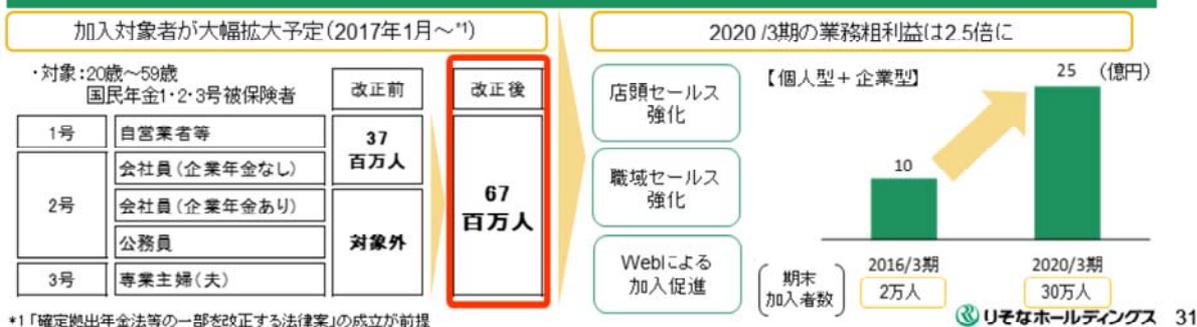
- 続いて、「マーケティング改革」、「営業スタイル改革」について。
- 左側、「マーケティング改革」では、りそなグループの内外から金融・非金融情報を収集・整備し、分析を深めていくことで、お客さまの個々のライフスタイルに応じた最適な提案ができるよう取組みを強化していく。
- 右側、「営業スタイル改革」とは、「新たな金融サービス業」を実現すること。タブレットで提案から取引まで完結することを目指す。保険は今週(5/16予定)からタブレットでの申込手続きを開始、近い将来には投信も同様に申込手続きができるようにする。
- 例えば、保険の場合、商品にもよるが、タブレットであれば申込手続きに要する時間は1件あたり15~20分程度で、従前の半分から3分の1程度まで短縮される。
- 今後目指すものも含めて、いくつかの取組みを記載している。例えば、印鑑レス、ペーパーレスといった取組みは、お客さまの利便性向上と銀行の生産性向上の双方をもたらす取組みとして、ご理解を得やすいと考えている。今までお手続きの事務にあてていた時間を、新たなご提案の時間にあてることも可能であり、更なる営業力の強化に繋がる。
- 31ページへ

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



個人型確定拠出年金(DC) No.1ブランドに向けて

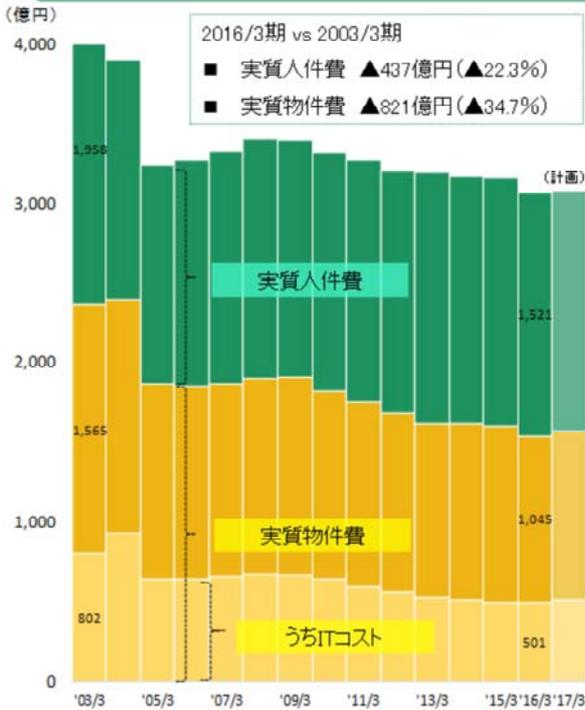


- アセットマネジメントビジネスについて
- 昨年8月に設立した「りそなアセットマネジメント」が組成し、りそなグループが販売したラップ型ファンド「R246」は、①3つの目標リターンを明示する商品の分り易さと、②リーズナブルな信託報酬が好評で、2月に新規設定された投信45本中でシェアNo.1となるなど、好調な滑り出しとなった。
- 今年度は、ファンドラップの取扱い、DCファンドの設定、そしてグループ外の販売チャネルの開拓を図り、2020年までにファンド残高1兆3,000億円、グループの業務純益70億円を追加的に生み出せる体制を目指していきたい。
- 下段は、法改正によりマーケットの拡大が期待される個人型DCについて
- 改正案の成立後は、現在対象外である公務員や3号被保険者も個人型DCの加入が認められ、対象者は足元の37百万人から67百万人まで大きく増加する見通し。
- やや保守的かもしれないが、店頭・職域セールスの強化とWebによる加入促進により、2020年までに粗利で年間25億円程度まで増加させいきたい。
- 32ページへ

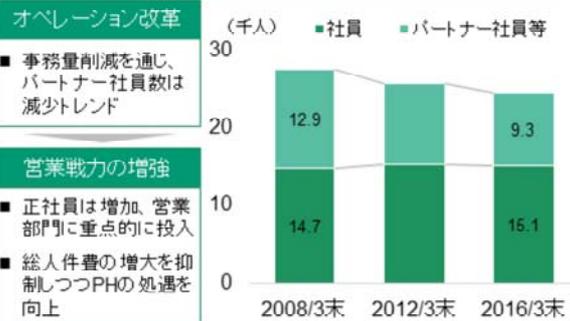
ローコストオペレーションと戦略的な資源投入の両立

経費総額を抑制しつつ戦略分野には重点的に経費投入

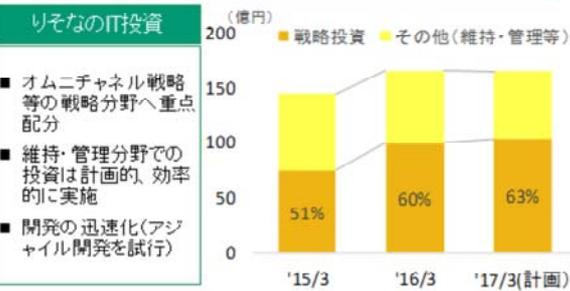
実質人件費・実質物件費の推移(銀行合算)



従業員構成(銀行合算)



IT投資マネジメント



- ここでは、経費運営についてお話をさせていただきます。
- 左側は、実質人件費、実質物件費の推移。2003/3期と直近期の比較では、実質人件費で▲22%、実質物件費で▲34%の削減を実現している。
- 従来の銀行の枠組み、常識を打破するオペレーション改革を継続している。右上には、社員とパートナー社員に分けた従業員の構成をお示しているが、事務量の削減に呼応して、主に事務を担うパートナー社員が減少していることがご理解頂けると思う。一方で正社員は、営業部門を中心に増加させており、総人件費の増加を抑制しながら①営業戦力の増強と、②PHの処遇改善を実現している。
- 物件費についてはベース経費の削減に努める一方で、戦略分野には積極的に資源投入を図っている。右下のグラフはIT投資の推移。総額150~200億円で安定しているが、戦略投資の構成比が高くなっていることが、お分かりいただけると思う。
- 維持・管理分野の投資増加を抑制しながら、オムニチャネル戦略等の戦略分野への資源投入を増やしている。
- 33ページへ

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

- それでは本日最後のテーマとなるが、今後の資本マネジメントについて説明したい。
- 34ページへ

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



*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)

*2. 予想普通配当総額 / (2017/3期公表目標利益 - 優先配当)

*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

- 上段に前期における資本アクションを整理している。昨年6月に公的資金を完済、7月には第4種優先株式630億円の取得、優先出資証券11.5億ドルのコールを実施し、規制資本構成の最適化を図った。
- 下段のグラフを見て頂きたい。今年度の配当予想であるが、1株当たり+2円の増配を想定し年間19円とさせて頂いた。なお、中間配当も+1円の増配を想定し9.5円を予想している。今回の普通株増配は、今年度中に第6種優先株式(750億円)を取得することを前提に、減少する優先配当負担を普通株主に振り向けていくことで実現するものであり、従来からご説明していた方針に沿った増配ステップである。なお、今期のガイダンス(=1,600億円)をベースに計算すると、増配後の普通株配当性向は概ね3割水準ということになる。
- 今後も同様のアプローチで、更なる還元拡充を実現していきたい。
- 最後に、自己資本比率目標、ROEターゲットについてもコメントさせて頂く。
- 自己資本比率目標は、引続き、有価証券評価差額金を除く普通株式等Tier1比率で8%、ROEは普通株・株主資本ベースで安定的に10%を超える水準を目指していきたい。なお、2016年3月末時点の同比率は8.13%となった。既に目標水準に到達しているが、今後、自己資本比率規制の更なる厳格化が想定される状況であり、当面はROEの水準や株主還元の充実に配慮しながら、一定の資本充実に努めていくことが必要と認識している。

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。

リそなホールディングス取締役会の構成

社外 取締役 (6名)	 <p>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</p>	 <p>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)</p>	
	 <p>有馬 利男 〈指名委員会委員長、報酬委員会委員〉 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン 代表理事 元 富士ゼロックス 社長</p>	 <p>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</p>	
	 <p>佐貫 葉子 〈監査委員会委員長〉 弁護士(NS総合法律事務所 所長)</p>	 <p>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</p>	
社内 取締役 (4名)	 <p>東 和浩 代表執行役社長</p>	 <p>古川 裕二 代表執行役 人材サービス部担当</p>	 <p>ガラス張りの役員室</p>
	 <p>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</p>	 <p>磯野 薫 〈監査委員会委員〉</p>	

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

<p>コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー® 2015</p> <p>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</p> 	<p>日経優秀製品・サービス賞 2015 優秀賞</p> <p>日経ヴェリタス賞 「24時間365日振込サービス」</p> 	<p>2015年度 ニッキン賞</p> <p>評価ポイント 「オムニチャネル戦略」</p> 
<p>なでしこ銘柄 2014年度・2015年度</p> <p>女性活躍推進に優れた上場企業</p> 	<p>2015年 日経 銀行リテール力調査</p> <p>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</p> 	<p>オリコン日本顧客満足度 ランキング2015</p> <p>銀行(窓口)総合 りそな銀行がNo.1 埼玉りそな銀行5位</p> 
<p>マーサーMPA (Japan) アワード 2015</p> <p>国内株式大型部門(5年) / りそな銀行</p> 	<p>J.D. パワー 2015年 日本投資サービス顧客満足度調査</p> <p>「全国系銀行」部門 りそな銀行がNo.1</p> 	<p>2015年度 経団連推薦社内報総合賞</p> 

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)	取引「空間」の常識への挑戦 (どこでも)
<ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 個人向け (2015/4~) 法人向け (2015/10~) 平日19時迄365日営業店舗 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> LP休日運営 (2003/10~) 2016/4月末時点68拠点 休日審査 (2015/6~) 休日融資 (2016/3~) 	<ul style="list-style-type: none"> ネットチャネルの飛躍的拡充 <ul style="list-style-type: none"> 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~) 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 本部FPIによるリモートサポート (2015/6~) 個人渉外常備 (2016/4~)

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**

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	-	-	-	-
役員取引等利益 (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	180	+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」*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 社内自己資本比率	与信費用 控除後 業務純益		(実勢) 業務純益				与信 費用			
	資本コスト 控除後利益	リスク調整後 資本利益率	経費率		前年比	前年比	業務 粗利益	前年比	経費	前年比	前年比			
	RVA *1	RAROC	OHR											
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

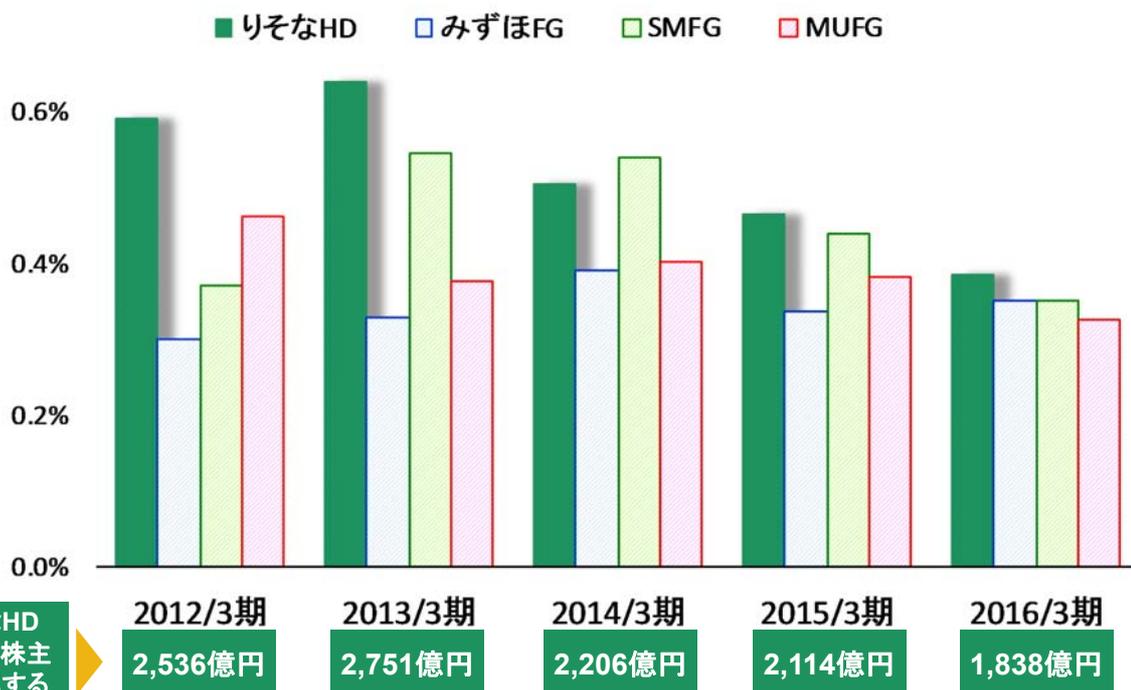
*1. 海外2社は12月決算であり、りそなHDの3月期連結決算には同2社の12月期決算を反映

りそなホールディングス 41

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



*1. 出所: 会社公表資料

りそなホールディングス 42

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	コア預金の認識方法								
<p>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</p>	<p>内部モデル導入前: FSA監督指針の標準的な方式で管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <ul style="list-style-type: none"> 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) 								
<p>銀行合算総資産: 49.0兆円 (2016年3月末現在)</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="background-color: #008000; color: white;">貸出金 27.8兆円 (56%)</td> <td style="background-color: #ff8c00; color: white;">国内流動性預金 24.4兆円 (49%)</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #008000; color: white;">有価証券 5.3兆円 (10%)</td> <td style="background-color: #ff8c00; color: white;">国内定期性預金 10.6兆円 (21%)</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #008000; color: white;">現金預け金 13.5兆円 (27%)</td> <td style="background-color: #ff8c00; color: white;">その他 12.2兆円 (24%)</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #008000; color: white;">その他 2.3兆円 (4%)</td> <td style="background-color: #ff8c00; color: white;">純資産 1.7兆円 (3%)</td> </tr> </table> <p style="text-align: center; background-color: #ff0000; color: white; padding: 5px;">コア預金 (x%)</p>	貸出金 27.8兆円 (56%)	国内流動性預金 24.4兆円 (49%)	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%)	<p style="text-align: center;">内部モデル</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ <u>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</u> ■ 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
貸出金 27.8兆円 (56%)	国内流動性預金 24.4兆円 (49%)								
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%)								
<p>金利リスク管理の高度化</p>									

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*

[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)	7,988	△ 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】

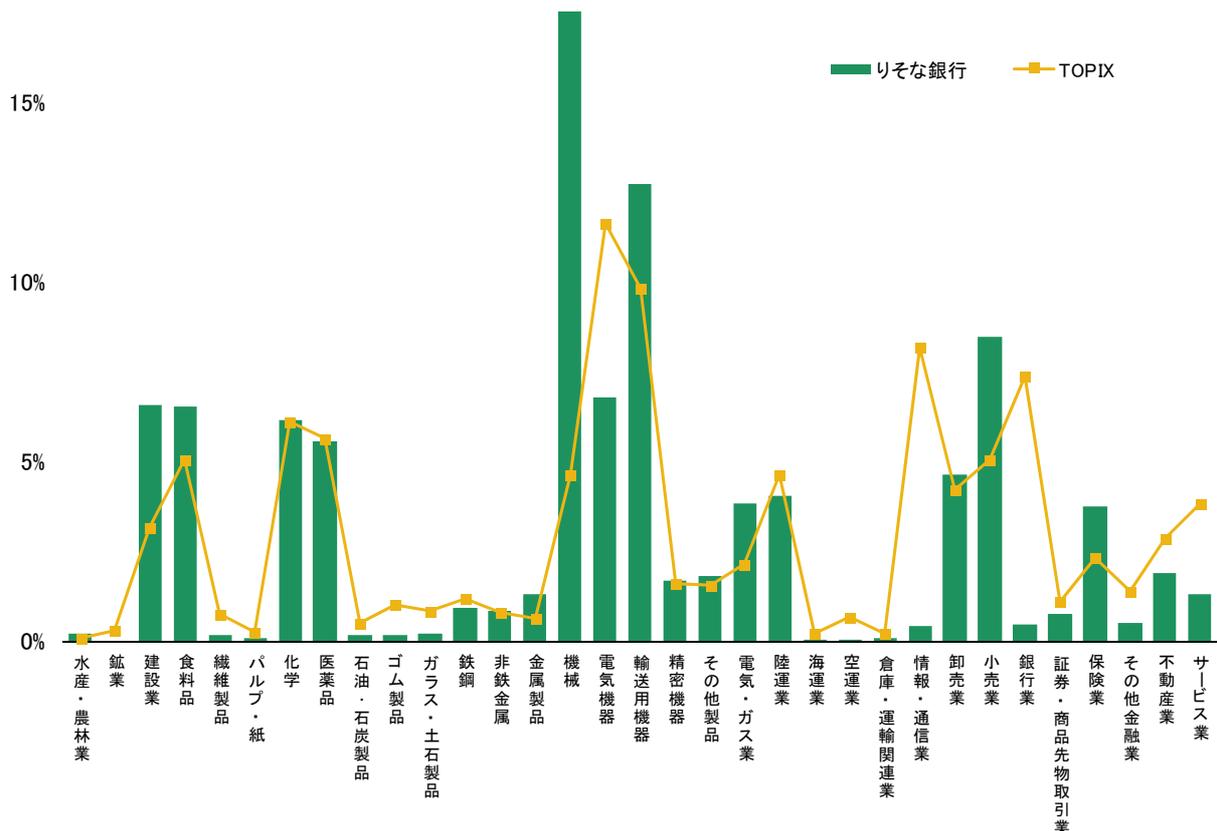
	2013/3末	2014/3末	2015/3末	2016/3末
日経平均株価(円) (4)	5,900	6,500	5,500	6,500
株式売切り簿価(億円) (5)	72	54	32	87

【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						預金							
【2015年3月末】						【2015年3月末】							
		6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計		6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計	
固定	(1)	1.5%	1.2%	4.4%	7.4%	14.5%	流動性預金	(1)	41.7%	1.5%	5.9%	20.5%	69.6%
プライム系ほか変動	(2)	53.4%	0.2%	0.0%	0.0%	53.6%	定期性預金	(2)	14.3%	8.5%	6.0%	1.6%	30.4%
市場金利連動型	(3)	24.0%	1.4%	2.7%	3.9%	31.9%	計	(3)	56.0%	10.0%	11.9%	22.1%	100.0%
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】						【2016年3月末】							
		6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計		6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計	
固定	(5)	1.5%	1.3%	4.2%	7.5%	14.5%	流動性預金	(4)	42.6%	1.5%	6.0%	21.0%	71.1%
プライム系ほか変動	(6)	52.3%	0.1%	0.0%	0.0%	52.5%	定期性預金	(5)	13.4%	8.4%	6.0%	1.1%	28.9%
市場金利連動型	(7)	25.2%	1.1%	2.5%	4.2%	33.0%	計	(6)	56.0%	9.9%	12.0%	22.0%	100.0%
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】						【期中変化】							
		6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計		6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計	
固定	(9)	+0.0%	+0.1%	△0.2%	+0.1%	+0.0%	流動性預金	(7)	+0.9%	+0.0%	+0.1%	+0.5%	+1.6%
プライム系ほか変動	(10)	△1.1%	△0.0%	△0.0%	△0.0%	△1.1%	定期性預金	(8)	△0.8%	△0.1%	△0.0%	△0.6%	△1.6%
市場金利連動型	(11)	+1.3%	△0.3%	△0.2%	+0.3%	+1.1%	計	(9)	+0.1%	△0.1%	+0.1%	△0.1%	-
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

残存期間別のスワップポジション(HD連結)

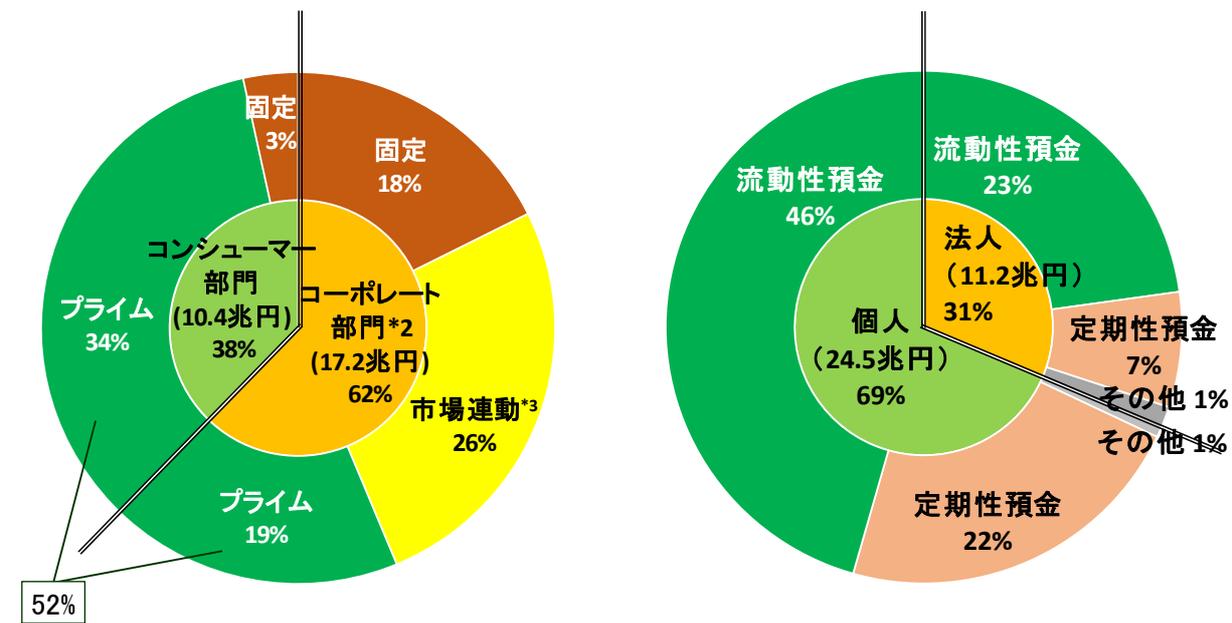
■ 金利スワップ(繰延ヘッジ会計適用分)の残存期間別想定元本

	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

(億円)

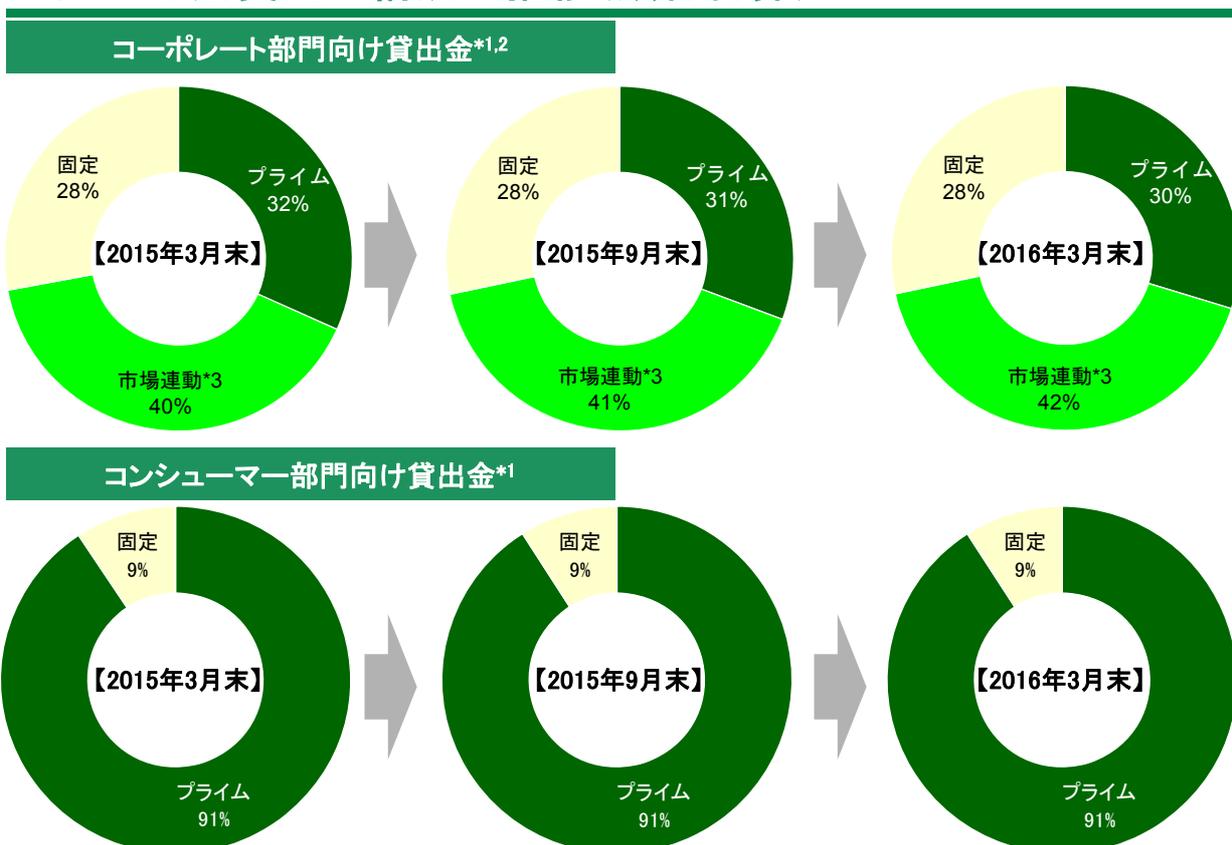
預貸金構成(2016/3末、銀行合算)

貸出金*1	預金*1
-------	------



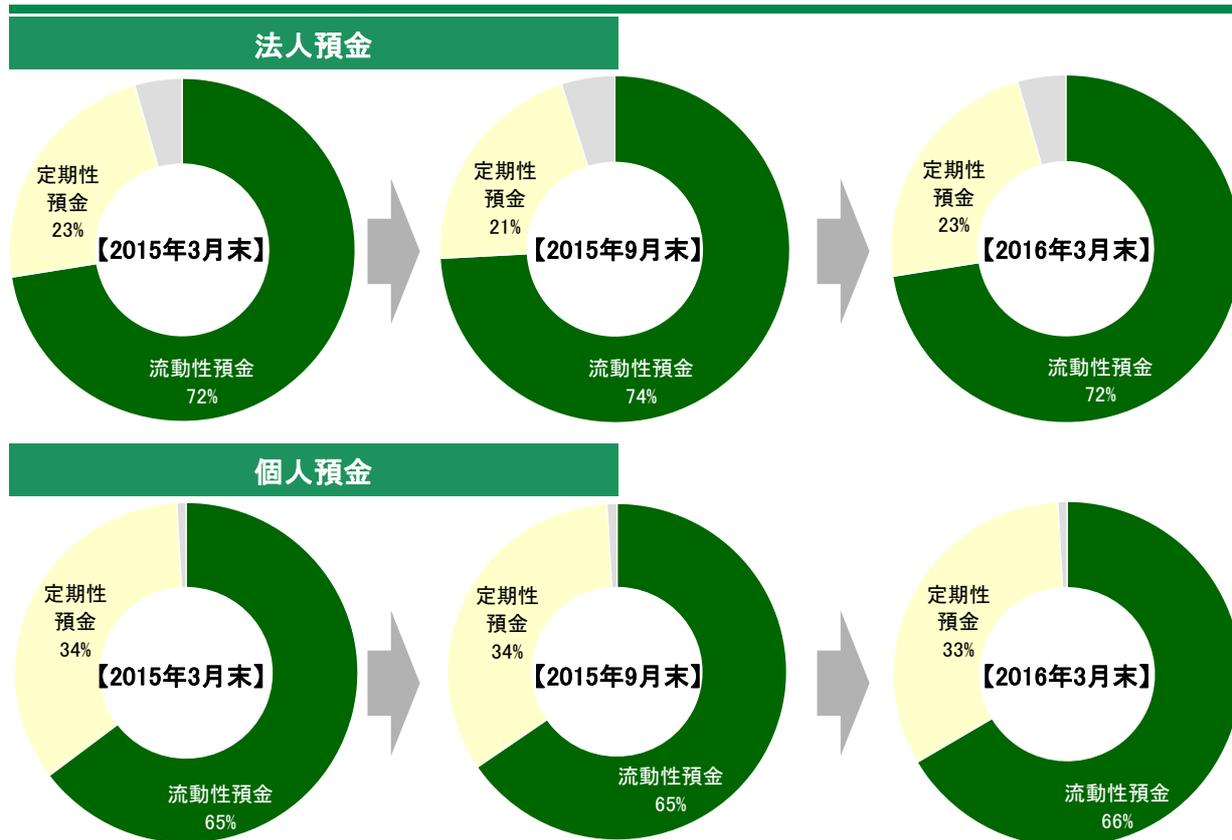
*1. 社内管理計数
 *2. コーポレート部門にアパートマンションローンを含む
 *3. 1年以内に期日到来する固定金利(スプレッド)貸出を含む

セグメント別貸出金構成の推移(銀行合算)



*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)



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(債権譲渡・売却等)などでバランスシートから切り離されたもの

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

リ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)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・アベックス銀行

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	タイ	ベトナム	インド
中国	東亜銀行 中国銀行 中国建設銀行 中国工商銀行 交通銀行		バンコック銀行 サコム銀行	イエス銀行 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・アベックス銀行	

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		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)	個人稼働顧客計			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	クロス セールス 商品個数	2016/3末	3.92個	
	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	2009年12月8日
現在の株式数	(2)		4,000,000株	3,000,000株
発行価額	(3)		25,000円	25,000円
現在の発行価額の総額	(4)		1,000億円	750億円
当初発行総額	(5)		1,000億円	750億円
株主	(6)		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(年間)	(7)	918.75円	1,237.50円
	配当総額(年間)	(8)	3,675百万円	3,712百万円
	利回り	(9)	3.675%	4.950%
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)	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

■ 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債・優先出資証券等は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。
- 社債型優先株式*1は2019年3月期まで100%算入、以降の10年間で10%ずつ減額

経過措置による 加算項目のフェーズアウト

コア資本 基礎項目

- 普通株式
- 内部留保
- 調整後被支配株主持分
- 強制転換条項付優先株式
- 一般貸倒引当金
- 適格引当金が期待損失額を上回る額 (IRB行のみ)
- 公的資金

調整項目のフェーズイン

- 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0%算入、2015年以降5年かけて20%ずつ増額)

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

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
		フィードバック*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	△85
		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(未残)	295,451	264,753	257,021	264,061	265,667	261,638	266,089	263,061	261,779	260,504	266,821	269,860	277,555	279,321
		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%
		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
連結	その他有価証券差額	△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	
B S	ビジネス*3	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. 役員取引等利益十信託報酬
*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)

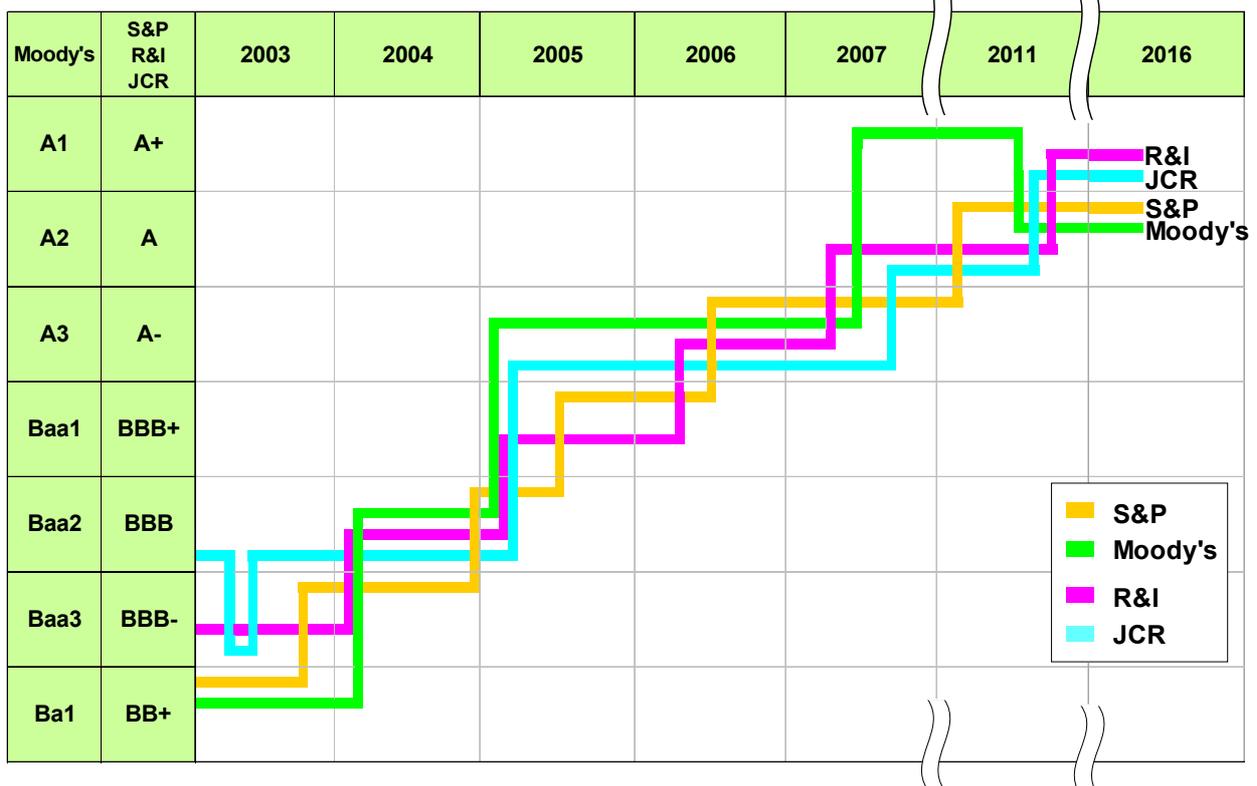
【銀行合算】	2016/3期			2017/3期	2018/3期
	中期 経営計画	実績	差異	中期 経営計画	中期 経営計画
業務粗利益	5,640	5,720	+80	5,700	6,000
資金利益	4,140	3,955	△ 185	4,155	4,370
(預貸金利回り差) 社内管理計数	1,30%	1,25%	△0.05%	1,25%	1,27%
役務取引等利益+信託報酬	1,233	1,282	+49	1,278	1,396
その他	267	482	+215	267	234
経費	△ 3,360	△ 3,263	+97	△ 3,370	△ 3,380
実勢業務純益*1	2,280	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	中期経営計画	
	実績	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%

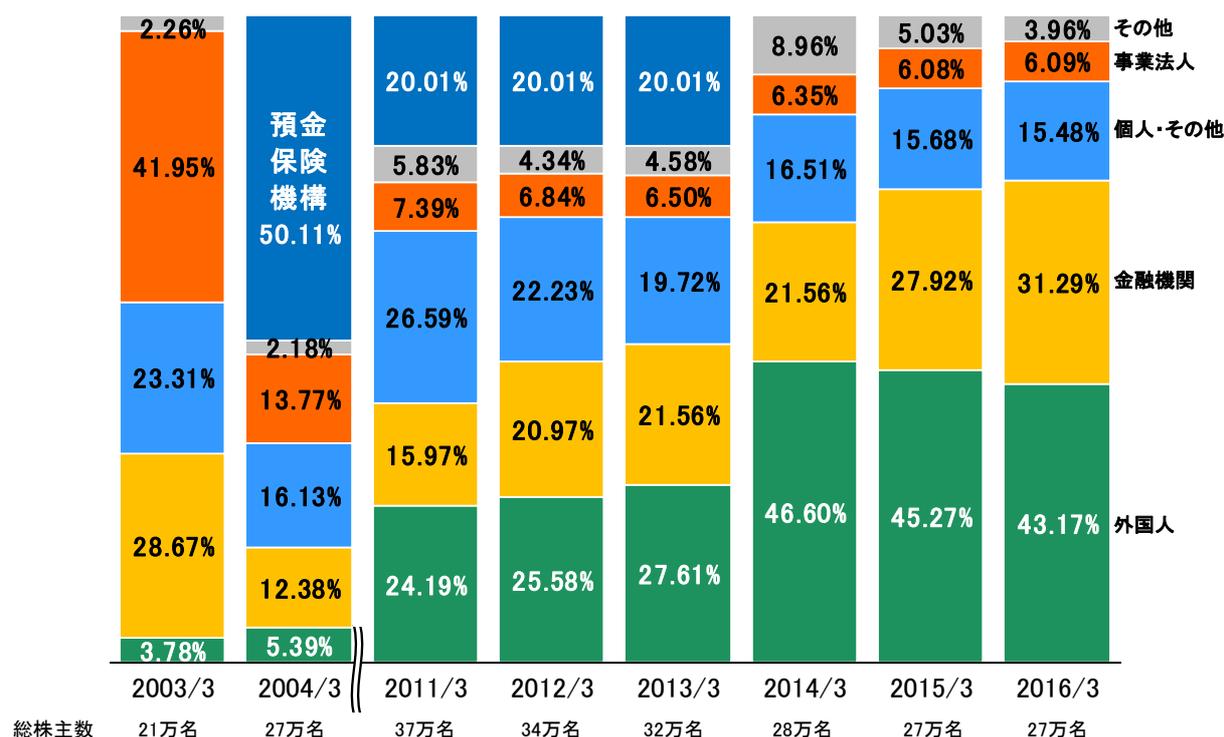
【主要前提】	2016/3期	中期経営計画	
	実績*5	2017/3期	2018/3期
無担O/N（政策金利）	△0.002%	0.100%	0.300%
10年国債	△0.050%	0.850%	1.500%
日経平均株価（円）	16,758.67	19,500	20,500

*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

