

# 2017年3月期 中間決算の概要と 経営の方向性について



 **リそなホールディングス**  
RESONA

2016年11月16日

# CONTENTS

## 2017年3月期 中間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:りそなホールディングス、RB:りそな銀行、  
SR:埼玉りそな銀行、KO:近畿大阪銀行
2. 利益にマイナスの場合には「△」を付して表示しています。
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

## 2017年3月期中間決算の概要と主要ビジネスの状況

- P4 はじめに ～本日のポイント～
- P5 日銀マイナス金利政策の影響(連結BSにおける概観)
- P6 2017年3月期 中間決算の概要
- P7 期間損益の前年同期比増減要因
- P8 損益概要と連年差要因
- P9 事業部門別の損益概要(1)
- P10 事業部門別の損益概要(2)
- P11 貸出金・預金の平残・利回り
- P12 貸出金・預金末残
- P13 自己居住用住宅ローンビジネス
- P14 フィー収益の推移
- P15 資産形成サポートビジネス
- P16 主要なフィービジネス
- P17 与信費用、不良債権
- P18 有価証券
- P19 自己資本比率
- P20 2017年3月期 業績目標(2016年11月公表)

## 持続的成長に向けた経営課題への取り組み

- P22 リテールNo.1の実現に向けて
- P23 コーポレート部門(1):設備投資貸出、ヘルスケア分野向け貸出
- P24 コーポレート部門(2):ソリューション・ビジネス
- P25 コーポレート部門(3):プレミアム層向けビジネス
- P26 コンシューマー部門(1):アセットマネジメントビジネス
- P27 コンシューマー部門(2):住宅ローン、消費性ローン
- P28 オムニチャネル戦略 ～目指す姿～
- P29 オムニチャネル戦略:これまでの取り組み
- P30 お客さま利便性向上と業務生産性向上を両立する店舗運営
- P31 ローコストオペレーションと戦略的な資源投入の両立
- P32 注目を集める「りそなのチャレンジ」
- P33 多面取引の浸透に向けた取り組み

## 資本マネジメントの方向性

- P35 今後の資本マネジメントの方向性について

## ご参考資料

- P37 2017年3月期中間期 損益内訳
- P38 事業部門別管理会計
- P39 連結子会社等の状況
- P40 自己資本比率(グループ銀行)
- P41 ALM管理の高度化(コア預金内部モデル)
- P42 有価証券の状況
- P43 保有株式 業種別ポートフォリオ
- P44 残存期間別のスワップポジション
- P45 円貨預貸金マチュリティ・ラダーの状況
- P46 預貸金構成
- P47 セグメント別貸出金構成の推移
- P48 セグメント別預金構成の推移
- P49 債務者区分間の遷移状況
- P50 KPI で見る多面取引浸透の成果 (直近1年間)
- P51 中小企業の海外進出支援体制
- P52 CSR
- P53 先進的なコーポレートガバナンス体制
- P54 優先株式、劣後債明細
- P55 国際的な金融規制強化への対応
- P56 国内自己資本比率規制における規制適格資本の概要
- P57 日銀当座預金残高
- P58 主要指標の長期推移
- P59 格付の推移
- P60 普通株主構成
- P61 りそなグループ HPのご案内
- P62 株主・投資家の皆さまへの情報発信

## 2017年3月期 中間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

## はじめに ～本日のポイント～

- 1 **■ 新たな金融政策**
  - 銀行収益に対する一定の配慮が示された点はポジティブ
  - 一方、フォワードガイダンス強化でマイナス金利が長期化するリスク
- 2 **■ 上期決算：ボトムラインは頑健性を維持し、ガイダンスを超過達成**
  - マイナス金利政策影響は概ね想定線上
  - 戦略分野における投資経費の増加をこなし、経費は概ね前年水準を維持
  - 与信費用は前年の一過性要因が剥落、ポート改善も続き戻入益を計上
  - 通期の業績目標を1,700億円へ上方修正(従来比+100億円、+6.2%)
- 3 **■ 持続的成長に向けた経営課題への取り組み**
  - オムニチャネル戦略は着実に進展
  - 来年度をスタートとする新中計を策定予定
    - 低金利長期化を前提とした①収益源の多様化、②コスト競争力の強化が課題
- 4 **■ 資本政策の進展**
  - 第6種優先株(750億円)は12月8日付けで取得・消却予定
  - 期初公表の増配(前期比+2円、年間19円)実施に向け予定通りのステップ

リソナホールディングス 4

- 本日のポイントとして4点で整理させて頂いた。
- 最初に9月の金融政策決定会合後に公表された新たな金融政策に関して。
  - 1)当面はマイナス金利の深掘りが回避された点、2)長短金利差の拡大を企図したイールドカーブ・コントロールが導入された点は収益面でポジティブ。
  - 一方、オーバーシュート型コミットメントということで、金融緩和の時間軸に関するフォワード・ガイダンスが強化された。この点については、超緩和的な金融政策が長期化する蓋然性が高まったと認識。
- 2点目は上期の決算について。上期の連結最終利益は969億円を計上。前年同期実績(857億円)、公表ガイダンス(820億円)比で増益を確保した。通期目標も+100億円(+6.2%)増額し1,700億円とさせて頂いた。ボトムラインの頑健性をお示しすることができた。
  - マイナス金利政策の影響であるが、TIBORの低下幅が期初の見通しを上回る等のズレが生じた側面はあるが、想定線からの大きな乖離は生じていない。
  - トップラインは資金利益、フィー収益とも振るわなかったが、堅調な債券損益に支えられ全体では計画インライン圏で着地。一方、経費は厳格なコストコントロールを継続できたことから、オムニチャネル等の戦略分野における支出をこなしつつ、前年同水準をキープした。
  - また、与信費用面では前期は一過性要因で波乱があったが、今期は前期の特殊要因の剥落、ポート改善もあり戻入益を計上。ボトムラインの下支えとなった。
- 3点目は経営課題への対応について。来年度をスタートとする中計の策定作業を進めている。現下の金融政策が長期化する前提で、1)収益源の多様化と、2)抜本的なコスト構造改革に取組み耐久力を高めていきたい。主要戦略面での取組みは後ほどアップデートさせて頂く。
- 4点目は資本政策の進展について。先般公表した通り12月8日付けで第6種優先株式を取得・消却する。期初に公表した増配の実現に向け予定通りのステップ。

# 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対処可能な範囲



## マイナス金利影響

(億円)	通期想定 (期初)	中間期 実績	通期想定 (修正後)
① 貸出金	△ 70	△ 45	△ 90
② 預金	+ 40	+ 20	+ 35
③ 有価証券 (円債)	△ 40	△ 25	△ 55
合計	△ 70	△ 50	△ 110

## マイナス金利政策導入後のアクション

- 現状、「短プラ」は改定せず
  - 調達コスト・経費・資本コスト等を勘案し、設定
- 普通預金金利引き下げ(2/18)
  - 0.02% ⇒ 0.001%
- 定期預金金利引き下げ(2/1・3/1 2段階で)
  - 全て0.01%引下げ

\*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)

- マイナス金利影響について補足したい。
- マイナス金利影響として、①市場金利連動貸出、②普通預金、③有価証券のうち円債のキャリー益への影響を抽出して、期初段階では年間で△70億円程度の影響度と整理していた。
- 右側をご覧頂きたい。同じ要素で上期の顕在化影響を見れば△50億円程度。進捗としてマイナス幅がやや大きいのが、Tiborの低下幅が期初の織込みを上回ったことが主な要因。上期の状況をふまえて、年間の想定を△110億円程度に修正した。
- なお、市場金利連動貸出は貸出全体の26%程度。大手行の中ではウェイトが低く相対的にはディフェンシブであるが、マイナス金利の深掘りの可能性が排除できない中で、お取引先にはベースレートであるTiborのゼロフロア化について、ご説明をさせて頂きご理解の醸成に努めている。
- また、短プラは、調達コスト・経費・資本コスト等を勘案して設定するものであり、現時点で引下げは想定していない。
- 7ページへ

## 2017年3月期 中間決算の概要

- **親会社株主に帰属する中間純利益:969億円**
- 前年同期比+112億円(+13.0%)、目標比+149億円(+18.1%)
    - 実質業務純益の減益 :【前同比】△110億円…(10)
    - 与信費用の改善 :【前同比】+317億円…(12)
- **実質業務純益:1,257億円**
- 業務粗利益:2,980億円、【前同比】△96億円(△3.1%)
    - 国内預貸金利益や信託報酬・役務取引等利益の減益を、債券関係損益の積上げにより一部補完
      - ・ 国内預貸金利益(銀行合算):【前同比】△115億円
      - ・ フィー収益(信託報酬+役務取引等利益):【前同比】△36億円
      - ・ 債券関係損益(先物込):【前同比】+80億円
  - 経費:△1,723億円【前同比】△13億円(△0.7%)
- **財務基盤:健全性を維持**
- 不良債権比率(銀行合算):1.42%
  - その他有価証券評価差額(銀行合算):4,379億円
  - HD連結自己資本比率(国内基準):12.58%
- **通期業績目標:親会社株主に帰属する当期純利益を1,700億円(期初目標比+62%)へ上方修正**
- **資本政策:期初方針通りに進捗**
- 第6種優先株(750億円)は12月8日付で取得消却予定
    - 剰余金の着実な積み上がりを受け、方針通り実施
  - 普通配当予想は変更なし(年間19円、前期比+2円)

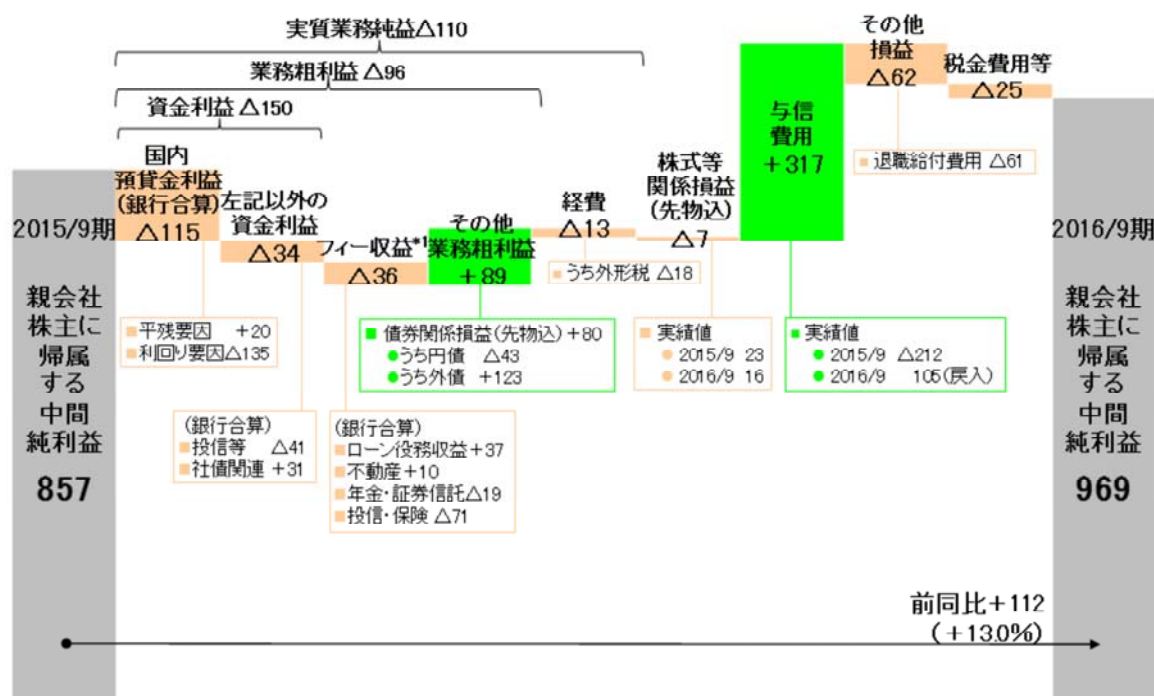
HD連結(億円)	2017/3期 中間期		
		前年同期比	
			増減率
<b>業務粗利益</b> (1)	<b>2,980</b>	<b>△96</b>	<b>△3.1%</b>
資金利益 (2)	1,882	△150	
うち国内預貸金利益(合算)*1 (3)	1,554	△115	
信託報酬 (4)	90	△20	
役務取引等利益 (5)	755	△16	
その他業務粗利益 (6)	252	+89	
うち債券関係損益(先物込) (7)	151	+80	
経費(除く銀行臨時処理分) (8)	△1,723	△13	△0.7%
経費率 (9)	57.8%		
<b>実質業務純益*2</b> (10)	<b>1,257</b>	<b>△110</b>	<b>△8.0%</b>
株式等関係損益(先物込) (11)	16	△7	
与信費用 (12)	105	+317	
その他の臨時・特別損益 (13)	△28	△62	
<b>税金等調整前中間純利益</b> (14)	<b>1,350</b>	<b>+137</b>	<b>+11.3%</b>
税金費用等 (15)	△381	△25	
<b>親会社株主に帰属する中間純利益</b> (16)	<b>969</b>	<b>+112</b>	<b>+13.0%</b>
1株当たり中間純利益(EPS、円) (17)	40.17	+5.16	
1株当たり純資産(BPS、円) (18)	732.24	+45.64	

\*1. 国内預貸金利益: 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. 利益にマイナスの場合は「△」を付けて表示

## 期間損益の前年同期比増減要因

HD連結

(億円)



\*1. 役員取引等利益+信託報酬

リソナホールディングス 7

- 上期決算の説明に入りたい。ハイライトのみ簡潔にお伝えしたい。
- 親会社株主に帰属する中間純利益は969億円。前同比で+112億円（+13%）の増益着地となった。
- 前年比で見れば、実質業務純益までで△110億円（△8.0%）の減益となったが、与信費用が+317億円の改善となり、大きなサポート要素になった。
- 左側のトップライン項目であるが、国内預貸金利益が△115億円（△6.9%）、フィー収益が△36億円（△4.1%）の減益。  
一方、債券損益（先物込）が+80億円と堅調であった。預貸金利益、フィー収益は、後ほど別のスライドで詳しく説明する。
- 経費は前年比で13億円の増加となった。税制改正の影響として外形税の課税が強化された影響18億円を除けば、実質的に前年を下回る水準。
- 「その他損益」が△62億円の悪化となっているが、退職給付関連として数理差異の償却負担が増加したことが主な要因。
- 8ページへ



## 損益概要と連単差要因

損益概要(HD連結、銀行合算)

主な連単差要因(各社単体ベース)

(億円)	HD連結		銀行合算		連単差		主要な連結子会社							
	前同比		前同比		前同比		うち、保証子会社		うち、リそなカード		うち、リそな決済サービス		うち、リそなブルダニア銀行	
業務粗利益 (1)	2,980	△96	2,754	△80	226	△16	129	△2	76	△1	12	△0	21	△3
経費(除く銀行臨時処理分) (2)	△1,723	△13	△1,633	△14	△89	+1	△16	△0	△52	+0	△8	+0	△7	+1
与信費用 (3)	105	+317	86	+292	19	+25	7	+4	△11	△0	△0	△0	△1	+1
税引前(税金等調整前)中間純利益 (4)	1,350	+137	1,203	+147	147	△10	112	△7	12	△1	3	△0	12	△0
(親会社株主に帰属する)中間純利益 (5)	969	+112	873	+115	95	△3	81	△5	8	△0	2	△0	9	△0
							出資割合:	りそなG 100%	りそなHD 77.5%	りそなHD 100%	りそなG 43.4%			

【優先出資証券を償還したことに伴う連単差への影響】

RPGS(ファイナンスSPC)が発行する優先出資証券を2015年7月に償還したため、SPCがリそな銀行から受け取る利息収入が9億円減少し、業務粗利益・税引前中間純利益における連単差が縮小

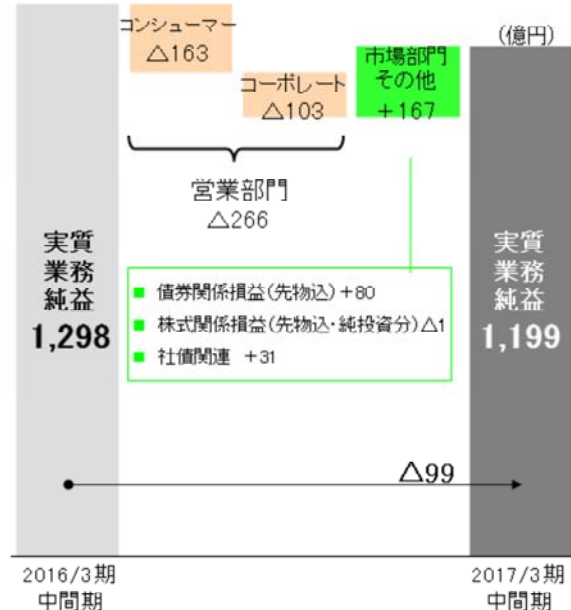
- 連単差について補足したい。
- トップラインの連単差は前年比で△16億円縮小した。連単差要因として主要子会社別の計数を右側にお示ししている。
- これら主要子会社の損益以外でも、昨年7月に優先出資証券を償還した影響として、トップライン及び税引前利益で連単差が9億円縮小している点を補足しておきたい。
- 経費は各社とも前期並み水準を維持、与信費用も保証子会社、カード会社とも引き続き落ち着いた状況。
- 9ページへ

# 事業部門別の損益概要 (1)

銀行及びローン保証子会社

実質業務純益は、営業部門の減益を主因に前同比99億円の減益

(億円)		2017/3期 中間期	前年同期比
営業部門	業務粗利益 (1)	2,381	△261
	経費 (2)	△1,592	△5
	実質業務純益 (3)	788	△266
コンシューマー 事業	業務粗利益 (4)	1,119	△159
	経費 (5)	△844	△4
	実質業務純益 (6)	275	△163
コーポレート 事業	業務粗利益 (7)	1,262	△102
	経費 (8)	△748	△1
	実質業務純益 (9)	513	△103
市場部門・ その他	業務粗利益 (10)	467	+177
	経費 (11)	△57	△9
	実質業務純益 (12)	410	+167
合計	業務粗利益 (13)	2,849	△84
	経費 (14)	△1,649	△15
	実質業務純益 (15)	1,199	△99



## 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。
- 「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。
- 右側は前同比での増減。営業部門が△266億円の減益、市場その他部門が167億円の増益となった。
- 市場部門は円債、外債、ETFによる市場運用が前年比+79億円の増益要因。また、規制資本証券の償還に伴う社債関連費用の減少+31億円も寄与した。残る+60億円程度は市場金利の低下を踏まえ部門間での仕切りレートを調整したことに伴う営業部門からの移転要素。
- 営業部門については次ページにいつものチャートを入れているので、後ほどご参照頂きたい。
- 11ページへ

## 事業部門別の損益概要 (2)

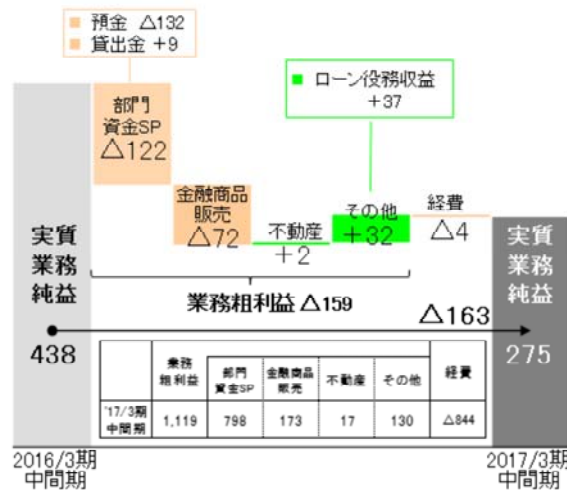
## 銀行及びローン保証子会社

### コンシューマー部門

- 実質業務純益は前同比163億円の減益
  - 部門資金SPは、金利低下影響により減少
  - 金融商品販売収益は、市況変動影響等により減少

【変動要因】

(億円)

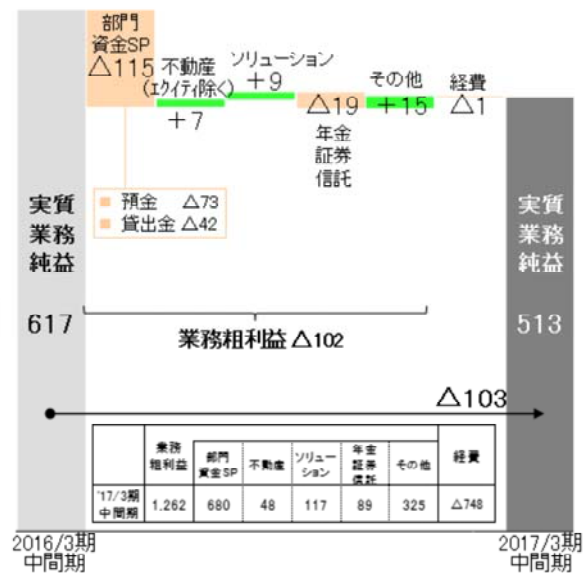


### コーポレート部門

- 実質業務純益は前同比103億円の減益
  - 部門資金SPは、金利低下影響により減少

【変動要因】

(億円)



# 貸出金・預金の平残・利回り

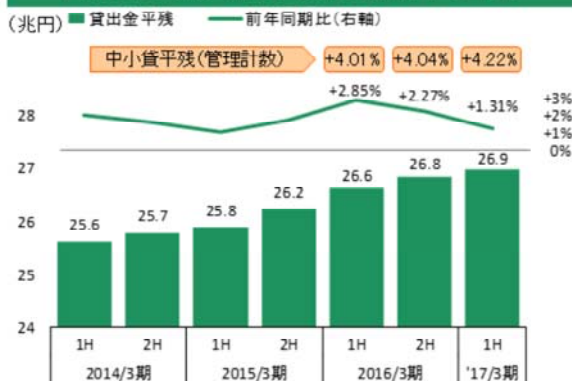
銀行合算

## 貸出金・預金の平残、利回り、利回り差

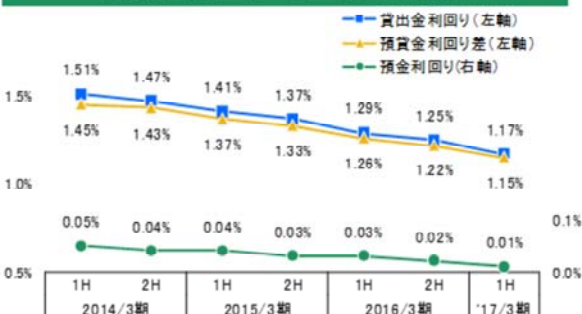
(平残:兆円、収益・費用:億円)		2017/3期				
		中間期		修正		
		実績	前同比	計画	前年比	
貸出金平残(銀行勘定) (1)		27.47	+1.24%			
国内	貸出金	平残 (2)	26.97	+1.31%	27.14	+1.52%
		利回り (3)	1.17%	△0.12%	1.14%	△0.13%
		収益 (4)	1,583	△151	3,114	△312
	コーポレート部門(公共除) <sup>*1</sup>	平残 (5)	15.64	+1.19%	15.76	+1.29%
		利回り (6)	1.01%	△0.16%	0.98%	△0.16%
	コンシューマー部門 <sup>*2</sup>	平残 (7)	10.36	+1.55%	10.41	+1.93%
		利回り (8)	1.45%	△0.08%	1.44%	△0.08%
	預金+NCD	平残 (9)	39.28	+3.20%	38.62	+1.43%
		利回り (10)	0.01%	△0.01%	0.01%	△0.01%
		費用 (11)	△28	+36	△50	+67
	預貸金	利回り差 (12)	1.15%	△0.10%	1.13%	△0.11%
		利益 (13)	1,554	△115	3,064	△244

\*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

## 貸出金平残、前年同期比増減率(国内)



## 預貸金利回り・利回り差(国内)

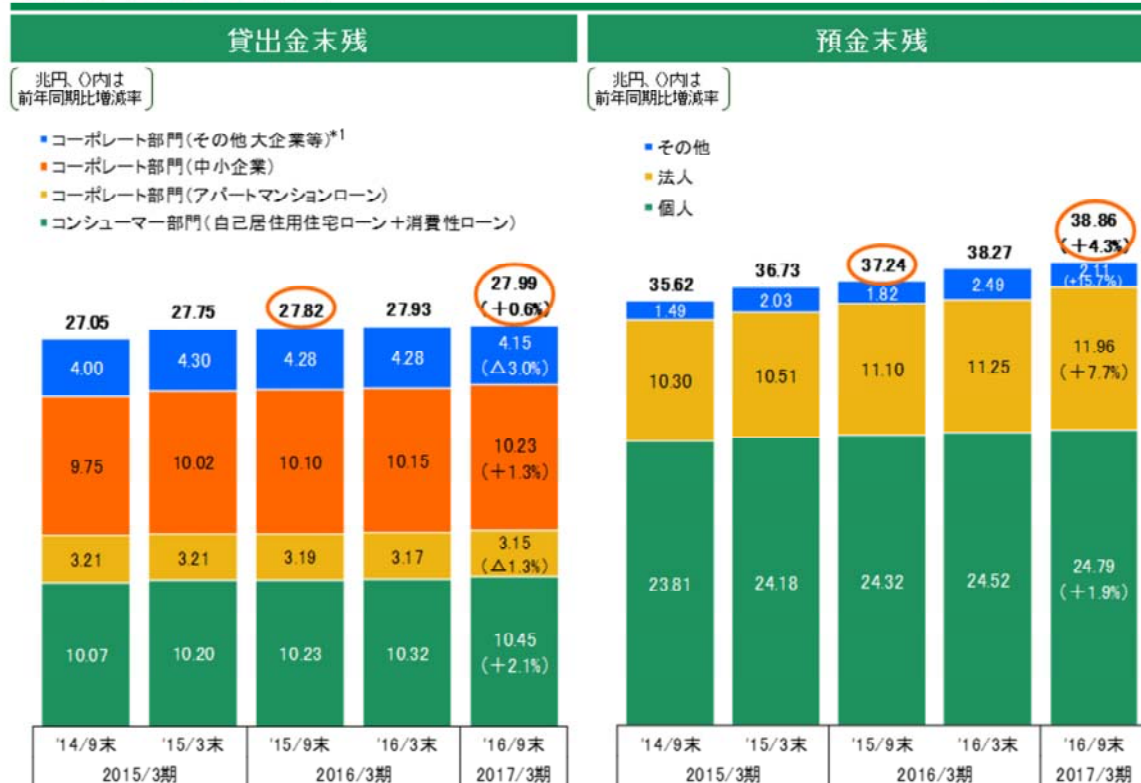


りそなホールディングス 11

- 左側に貸出金・預金の平残および利回りの上期実績と今年度修正計画を記載。
- 上期の貸出平残は国内円貨ベース(2)で前同比+3,501億円、+1.31%の伸び。
- 部門別で見ればコーポレート部門(5)が+1,845億円(+1.19%)、コンシューマー部門(7)が+1,583億円(+1.55%)の各増加。
- 続いて利回りについて。上期の貸出金利回り(3)は1.17%と、前同比で△12bps低下。うち、1)住宅ローン金利の低下で△5 bps程度、2)法人貸出における競争要因で△4 bps程度、3) TIBORの低下影響が△3 bps程度、であったと分析。
- 今年度通期の修正計画であるが、預貸金利回り差(12)で前年比△11bpsの前提を置いた。期初目線からは△3bpsの下方修正になる。要因別に見れば、①住宅ローン要因、②法人貸出の競争要因、③Tibor要因で各々△1bps程度の影響を読み込んだ。
- 右上に半期足で貸出平残の推移をお示している。昨年度下期以降、全体の伸び率には減速傾向が見られるが、中小企業向けについては4%を超える堅調な伸びが持続している点を補足させて頂く。
- なお12ページに貸出金、預金の末残推移をお示しているので、後ほどご参照頂きたい。
- 13ページへ

# 貸出金・預金末残

銀行合算

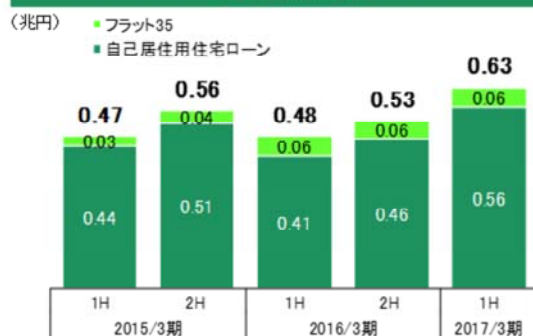


\*1. リソナ銀行からリソナホールディングスへの貸出 (0.30兆円)を含む

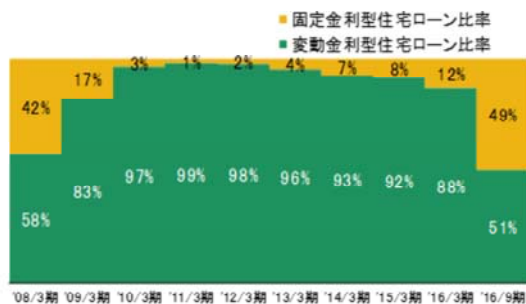
# 自己居住用住宅ローンビジネス

銀行合算

## 実行額推移



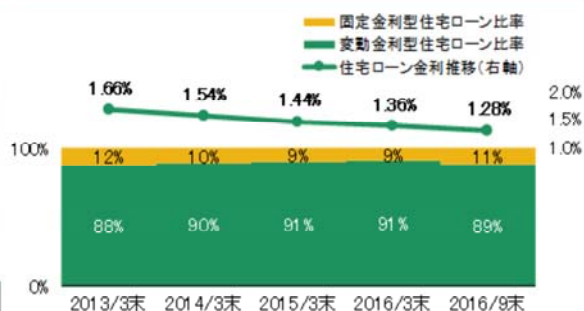
## 適用金利区別の実行額構成



## 末残推移



## 適用金利区別の残高構成と平残利回り



りそなホールディングス 13

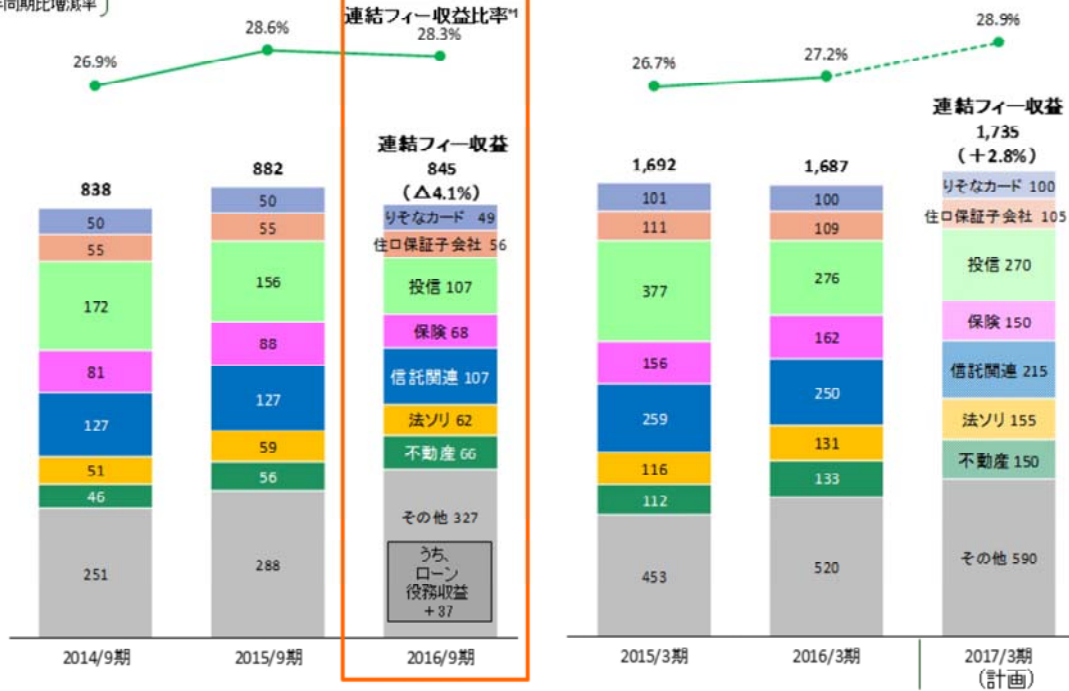
- 自己居住用住宅ローンの状況について。
- (左上)今上期の居住用住宅ローンの新規実行額は6,387億円と過去最高をマークした。
- マイナス金利の導入で需要が喚起された点も大きいですが、当社では競争力のある「Web借換えローン」をタイムリーに導入できた点も大きい。また、住宅ローンの新システムを稼働させ、休日審査や休日実行もスタートさせるなど、お客さま目線での競争力強化とコスト効率の向上に地道に取り組んできた成果も出てきている。
- (右上)適用金利区別の実行額構成をお示した。マイナス金利政策導入以降、長期金利が大きく低下し「10年固定特約」タイプの妙味が増したことから、固定特約での実行フローが顕著に増加した。
- (右下)なお、ストックベースで見れば、なお9割が変動金利型。
- 14ページへ

# フィー収益の推移

HD連結

2017/3期中間期の連結フィー収益比率は28.3%

(億円、○内は  
前年同期比増減率)

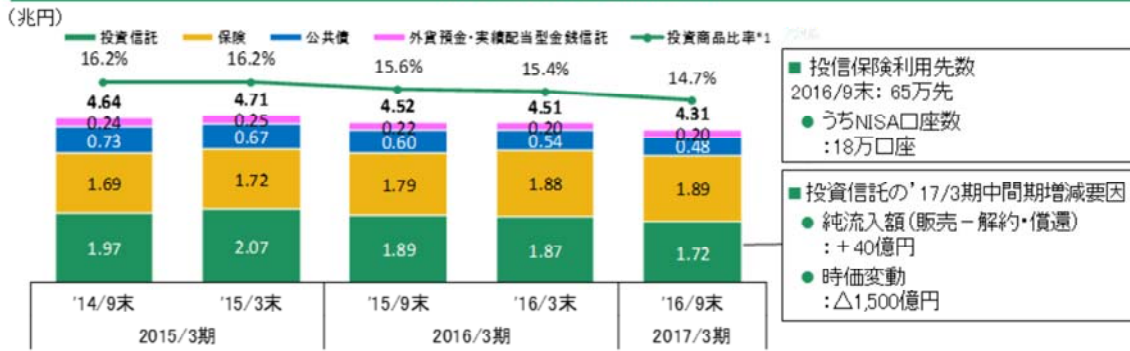


\*1. (役員取引等利益 + 信託報酬) / 業務粗利益

リソナホールディングス 14

- 上期の連結フィー収益は845億円を計上。前同比で△36億円 (△4.1%) の減益、フィー収益比率は28.3%。
- Web借換ローンが好調で、「その他」(灰色)の内書きとして記載の通り、ローン役務収益が前同比で+37億円の増加。また不動産収益、法人ソリューション収益も健闘した。
- 一方、資産運用ビジネスは株式市況、為替変動の影響もあり、投信・保険合計で前同比△71億円 (△28.9%) の大幅減益。また信託関連収益は受託先である総合基金の解散影響や報酬率の低下が響き△19億円の減益となった。
- 下期は、上期堅調だった分野の維持・拡大を図ると共に、資産運用ビジネスにおいて、ファンドラップの投入や、個人型確定拠出年金「iDeCo」の加入対象者拡大等の機会を活かし挽回を図っていきたい。
- 15、16ページに主要なフィービジネスの詳細を整理している。説明は割愛させて頂くので、後ほどご参照頂きたい。
- 17ページへ

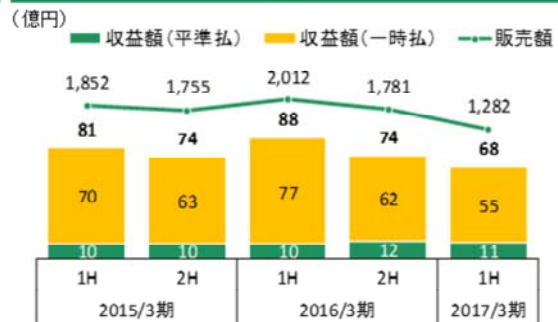
個人向け投資商品残高



投資信託



保険



\*1. 投資商品比率 = 個人向け投資商品残高 / (個人向け投資商品残高 + 個人預金(円貨))  
 \*2. 社内管理計数



# 主要なフィービジネス

銀行合算

## 信託業務関連収益

(億円)

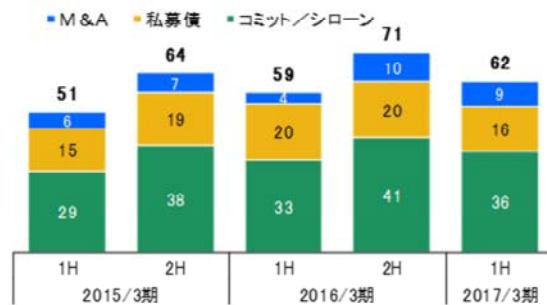


(参考) 新規利用件数(資産承継)



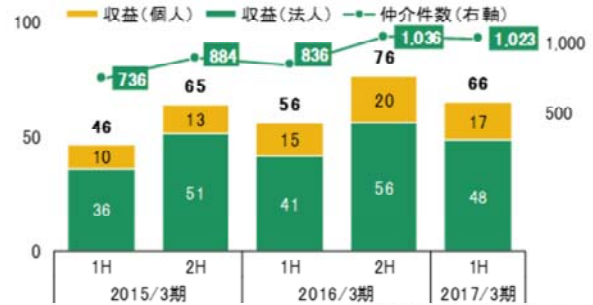
## 法人ソリューション収益

(億円)



## 不動産業務収益\*

(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

HD連結・銀行合算

## 与信費用

(億円)	15/3期 実績	2016/3期		2017/3期	
		実績	中間期	実績	中間期 実績
HD連結 (1)	223	△212	△258	105	△55

銀行合算 (2)	243	△205	△234	86	△55
一般貸倒引当金 (3)	235	△22	△0	60	
個別貸倒引当金等 (4)	7	△182	△234	26	
新規発生 (5)	△295	△322	△439	△94	
回収・ 上方遷移等 (6)	303	139	204	120	

連単差 (7)	△19	△6	△23	19	-
うち、住宅ローン保証 (8)	11	3	26	7	
うち、リソナカード (9)	△16	△11	△18	△11	

<与信費用比率>		(bps)			
HD連結 <sup>*1</sup> (10)	8.1	△15.1	△9.2	7.5	△1.9
銀行合算 <sup>*2</sup> (11)	8.6	△14.3	△8.2	6.0	△1.8

\*正の値は戻入を表す

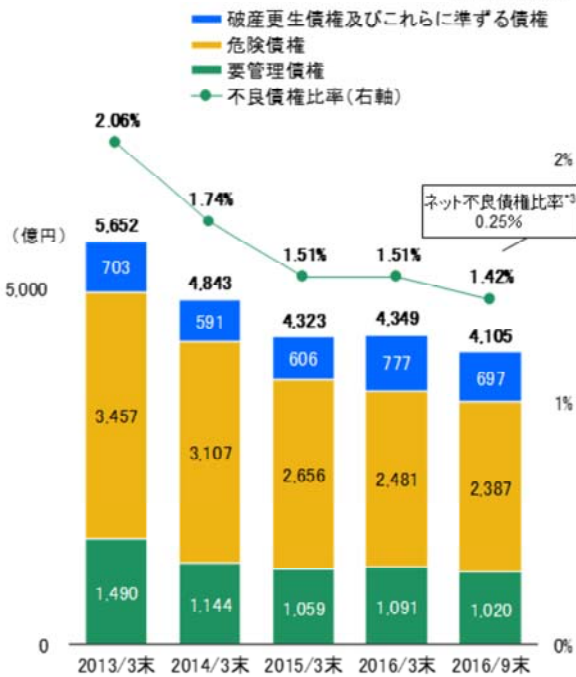
\*1. HD連結与信費用/(連結貸出金+連結支払承諾見返未残) (期首・期末平均)

\*2. 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)

\*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)



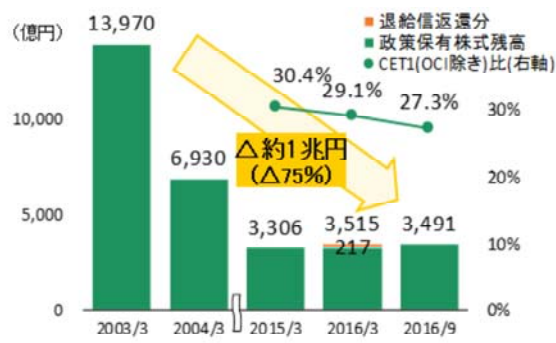
リソナホールディングス 17

- 与信費用、不良債権の状況について
- 上期のHD連結・与信費用(1)は105億円の戻り益を計上。傘下銀行で前年の特定先要因が剥落したこと、新規発生が低水準で推移する中、業績回復を背景にランクアップする先が見られたこと等が背景。
- 通期の目線としては、HD連結ベースで△55億円の費用とした。与信費用比率は約2bpsの水準。なお、銀行合算ベースで見れば、上期実績が86億円の戻り益に対して、下期が△140億円の費用との想定。下期については、概ね期初の目線を横置きしている。
- (右側) 銀行合算の金融再生法基準・開示不良債権残高は4,105億円、同不良債権比率は1.42%まで低下。
- 18ページへ

有価証券				
(億円)	2015/3末	2016/3末	2016/9末	評価差額
その他有価証券 <sup>*1</sup> (1)	38,276	24,597	24,080	4,379
株式 (2)	3,306	3,515	3,491	4,329
債券 (3)	31,869	16,819	15,301	65
国債 (4)	21,511	7,602	5,589	△9
(デュレーション) (5)	3.3年	3.1年	5.2年	-
(BPV) (6)	△7.2	△2.4	△2.9	-
地方債・社債 (7)	10,358	9,216	9,711	74
その他 (8)	3,100	4,263	5,288	△15
外国証券 (9)	1,430	2,398	3,036	22
(評価差額) (10)	5,731	4,601	4,379	
満期保有債券 <sup>*2</sup> (11)	24,357	23,835	23,221	899
国債 (12)	19,620	18,798	18,390	716
(評価差額) (13)	726	936	899	

政策保有株式

- 損益分岐点株価(日経平均ベース): 6,200円程度
- 2016/9期 売却額(上場分・取得原価): 24億円  
売却益(同): 42億円
- 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<sup>\*3</sup>比「10%台<sup>\*</sup>」に削減方針
    - 今後5年で350億円程度の削減を計画



\*1. 取得原価、時価のある有価証券 \*2. BS計上額、時価のある有価証券 \*3. OC除き

- 有価証券ポートフォリオの状況について
- (左側) その他有価証券(1)の評価差額は+4,379億円。3月末比で△222億円の減少。うち国債(4)は、中長期債までマイナス金利が常态化し保有妙味が減じたことから5,589億円まで残高を減少させた。結果的にデュレーション(5)は長期化しているが、ベースポイントバリューは△2.9億円と金利リスクを抑制した運営を継続している。
- (右側) 政策保有株式は上期に取得原価ベースで24億円を売却した。保有残高については、更なる圧縮へ向けた努力を継続していく。
- 19ページへ

# 自己資本比率

HD連結

## 自己資本比率(国内基準)

### ■ HD連結

(億円)	2016/3末	2016/9末	増減
<b>自己資本比率</b> (1)	<b>13.53%</b>	<b>12.58%</b>	<b>△0.95%</b>
<b>自己資本の額</b> (2)	19,692	18,014	△1,678
コア資本に係る基礎項目の額 (3)	19,976	18,250	△1,725
コア資本に係る調整項目の額 (4)	284	236	△47
<b>リスク・アセット等</b> (5)	145,525	143,146	△2,379
信用リスク・アセットの額 (6)	129,549	126,401	△3,148
マーケット・リスク相当額÷8% (7)	1,553	1,110	△442
オペレーショナル・リスク相当額÷8% (8)	10,616	10,532	△84
フロア調整額 (9)	3,806	5,102	+1,296

### ■ 自己資本の額の増減要因

- 親会社株主に帰属する中間純利益 +969億円
- 配当予定額 △257億円
- 第6種優先株式取得予定額 △757億円
- 劣後債の減少 △1,021億円

### ■ リスク・アセット等の増減要因

- パラメータの低下等 △2,625億円

### ■ (ご参考)グループ銀行

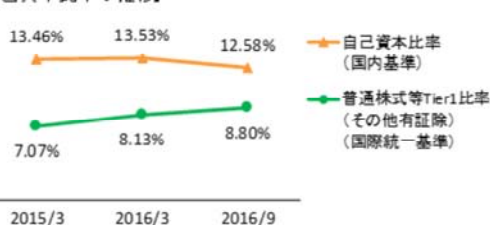
(億円)	りそな (連結)	埼玉りそな (単体)	近畿大阪 (連結)
<b>自己資本比率</b> (10)	<b>12.14%</b>	<b>14.73%</b>	<b>11.36%</b>
自己資本の額 (11)	12,734	4,008	1,542
リスク・アセット等 (12)	104,853	27,195	13,575

## (参考)国際統一基準

### ■ HD連結

(億円)	2016/3末	2016/9末	増減
<b>普通株式等Tier1比率</b> (13)	<b>9.52%</b>	<b>10.15%</b>	<b>+0.63%</b>
その他有価証券評価差額金除き (14)	8.13%	8.80%	+0.67%
Tier1比率 (15)	10.69%	10.82%	+0.13%
総自己資本比率 (16)	14.10%	14.14%	+0.04%
<b>普通株式等Tier1資本の額</b> (17)	14,262	14,888	+626
その他有価証券評価差額金除き (18)	12,177	12,905	+728
Tier1資本の額 (19)	16,007	15,877	△129
Tier2資本の額 (20)	5,111	4,864	△246
総自己資本の額(Tier1+Tier2) (21)	21,118	20,742	△375
<b>リスク・アセット等</b> (22)	149,683	146,627	△3,055
信用リスク・アセットの額 (23)	135,239	131,725	△3,514
マーケット・リスク相当額÷8% (24)	1,553	1,110	△442
オペレーショナル・リスク相当額÷8% (25)	10,616	10,532	△84
フロア調整額 (26)	2,273	3,259	+985

### 【自己資本比率の推移】



- 自己資本比率について
- (左上) 2016年9月末における国内基準・HD連結の自己資本比率は12.58%、前期末比では△0.95%低下した。
- 自己資本の額 (2) が減少した主な要因は2つ。
  - ① 第6種優先株式の取得 △757億円
  - ② 旧適格・劣後債の償還等 △1,621億円
- リスクアセット (5) は、貸出金のパラメーター低下を主因に前期末比△2,379億円減少した。
- なお、右側にご参考として、国際統一基準の数値を記載。  
普通株式等Tier1比率 (その他有価証券評価差額金除き) は8.80%まで上昇

# 2017年3月期業績目標(2016年11月公表)

HD連結・銀行合算

HD連結					1株当たり普通配当			
(億円)	中間期実績	通期目標	期初目標比	前期比		1株当たり配当金	期初予想比	前期比
親会社株主に帰属する当期(中間)純利益 (1)	969	1,700	+100	△138	普通配当(年間予想) (3)	19.0円	変更なし	+2.0円
連単差(1)-(11) (2)	95	165	+15	△39	うち中間配当実績 (4)	9.5円	変更なし	+1.0円

## 銀行合算/各社単体

(億円)	銀行合算				りそな銀行				埼玉りそな銀行				近畿大阪銀行			
	中間期実績	通期目標	期初目標比	前期比	中間期実績	通期目標	期初目標比	前期比	中間期実績	通期目標	期初目標比	前期比	中間期実績	通期目標	期初目標比	前期比
業務粗利益 (5)	2,754	5,525	△45	△195	1,871	3,795	△5	△40	662	1,280	△10	△94	219	450	△30	△60
経費 (6)	△1,633	△3,285	+30	△22	△1,071	△2,150	+10	△10	△374	△755	+5	△8	△187	△380	+15	△5
実質業務純益 (7)	1,120	2,240	△15	△216	800	1,645	+5	△49	288	525	△5	△101	32	70	△15	△64
株式等関係損益(先物込) (8)	16	85	△10	+103	11	60	△15	+106	4	15	-	△6	0	10	+5	+3
与信費用 (9)	86	△55	+155	+179	59	△20	+130	+228	3	△35	+5	△19	22	-	+20	△29
税引前当期(中間)純利益 (10)	1,203	2,160	+115	△47	834	1,605	+95	+165	301	475	+5	△132	67	80	+15	△80
当期(中間)純利益 (11)	873	1,535	+85	△98	608	1,140	+55	+132	213	330	+5	△72	52	65	+20	△158

りそなホールディングス 20

- 通期の業績目標について。
- HD連結の最終利益として1,700億円の業績「目標」とした。期初に公表した業績目標からは+100億円(+6.2%)の上方修正。
- 下段の「銀行合算」ベースで補足すれば、業務粗利益(5)は主に上期実績を踏まえた修正を反映し従来目標比△45億円(△0.8%)の減益を見込む。期初想定を上回る貸出利回りの低下、金融商品販売ビジネスの減速を読み込む一方、好調であった債券関係損益の上期実績を勘案した。
- 経費は従来目線から更なる削減を目指す。
- 与信費用は期初の年度目線に対して上期の「貯金分」を勘案した。
- 21ページへ

2017年3月期 中間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

- ここから持続的成長に向けた経営課題への取組みということで、経営戦略について説明させていただきます
- 22ページへ

# リテールNo.1の実現に向けて

お客さまの喜びが、りそなの喜び



- こちらのスライドでは、りそなの経営戦略を概観していただきたい。
- 左側に、「環境・社会的変化」を整理している。我々をとりまく環境はめまぐるしく変化しているが、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という考えの下、「リテールNo.1」を目指すという方向性はぶれない。
- 環境の変化を見極めながら、例えばオムニチャネル戦略の様に、その変化の先頭に立って、「中小企業の事業発展」と「個人の豊かな暮らし」を支えていく。
- 右側に、「差別化の鍵」としてお示ししているが、我々にはご覧のような「りそな」ならではの強みがある。
- この強みを活かして、スライドの中央にお示ししているような様々なビジネスチャンスを捉えていく。
- 次ページから、コーポレート部門、コンシューマー部門の順に、具体的に説明していく。
- 23ページへ

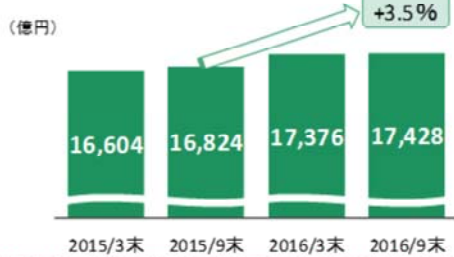
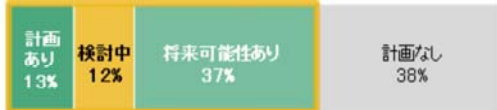
# コーポレート部門(1):設備投資貸出、ヘルスケア分野向け貸出

ソリューション提供を伴う長期貸出金を積上げ

## 設備投資貸出\*1,2

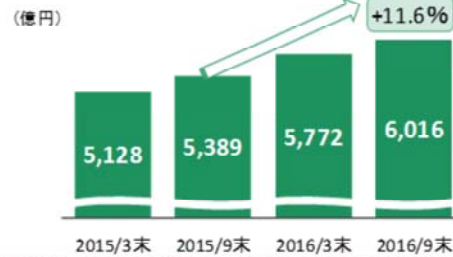
■ 取引先企業の62%に設備投資意欲

【設備投資計画\*4の有無】



## ヘルスケア分野向け貸出\*2,3

■ 健康医療関連市場規模は1.6倍に



相対的に高い貸出利回り・保全率

信託・不動産機能を含む多面的ソリューションをワンストップで提供

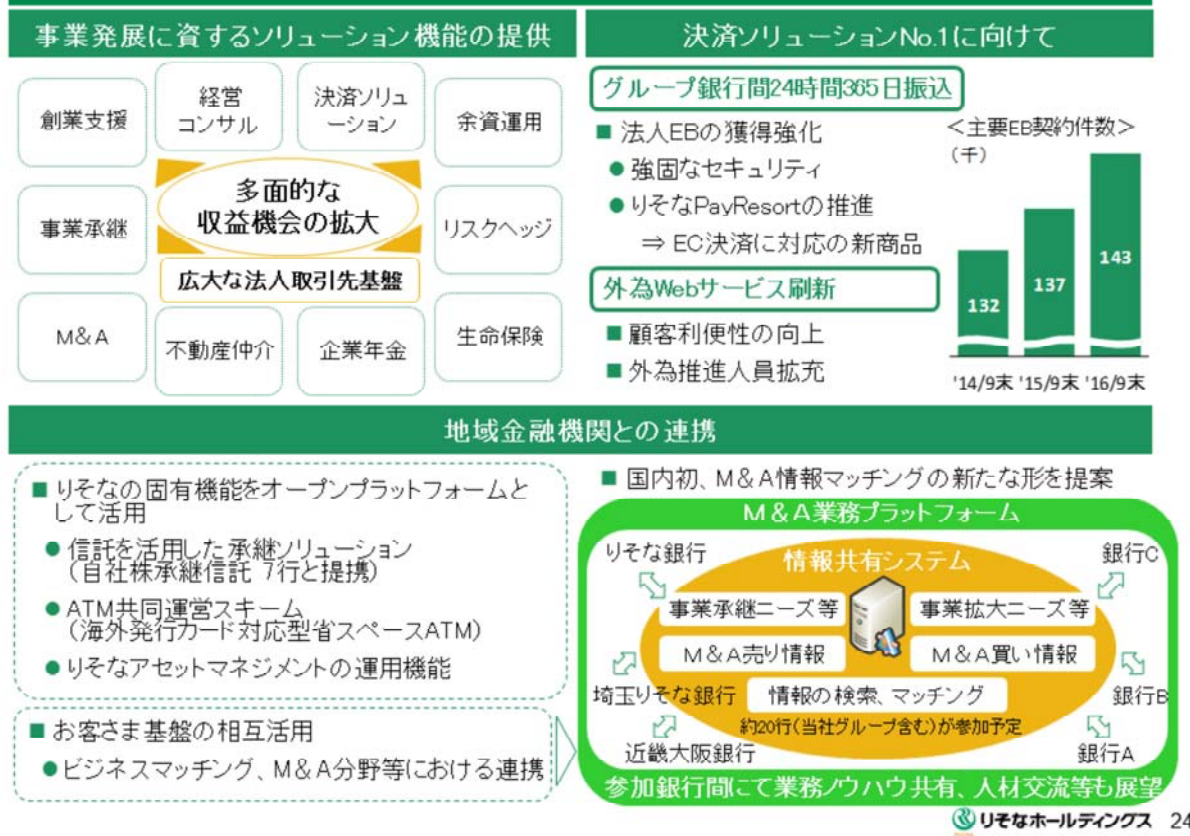
東京、埼玉、大阪における中小企業／病院、介護・福祉施設の強固なお客さま基盤

\*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) \*5 日本再興戦略

- コーポレート部門の「設備投資」、「ヘルスケア分野向け」貸出金に係る取組みからご説明する。
- (左上) お取引先に対して継続的に実施している調査の結果。依然として、お客さまの設備投資のニーズは高い。
- (右上) 健康医療関連の市場規模の予測。高齢化が進展する中、政府成長戦略でも力点が置かれている分野であり、2020年には26兆円まで拡大する見通し。
- (中段) マイナス金利導入直後の混乱等もあり、やや伸びが鈍化しているが、依然残高の伸びは大きい。
- 信託・不動産等を含む多面的なソリューション提供が、差別化のポイントとなる。また、医療・福祉分野は地域に根ざした地場産業であり、りそなの顧客基盤の強みが生きてくる。
- 24ページへ



## コーポレート部門(2):ソリューション・ビジネス



- ・ コーポレート部門のソリューション・ビジネスについて。
- ・ (左上) 法人の多様なニーズを捉え多面的な取引の獲得につなげていく。
- ・ (右上) 一例として決済ソリューションへの取組み。他行に先駆けて実現した24時間365日のグループ内振込は、例えば「B to C」企業へのアプローチ・ツールとして有効であり、決済ビジネス拡充の面でも寄与している。
- ・ 外為についてもウェブ機能の強化を中心に取組みを強化しており、基盤拡充を図っていく。
- ・ 下段は、地域金融機関との連携について
- ・ りそな固有の機能をオープンプラットフォームとして活用することで、地方銀行とWin-Winの関係を築き、収益機会を拡充していく。
- ・ 右下は、今般稼働を開始したM&A情報システム。全国の銀行がM&A情報の検索、「売り」「買い」情報のマッチングができるしくみを構築した。将来的には、業務ノウハウの共有や、人材交流等も視野にいれたM&A情報のプラットフォームであり、20行が参加する予定。
- ・ 25ページへ

## コーポレート部門(3): プレミア層向けビジネス

### 資産・事業承継ニーズの拡大

- 承継マーケットは2040年頃まで拡大が続く  
 <相続発生数の推移と予測\*1>

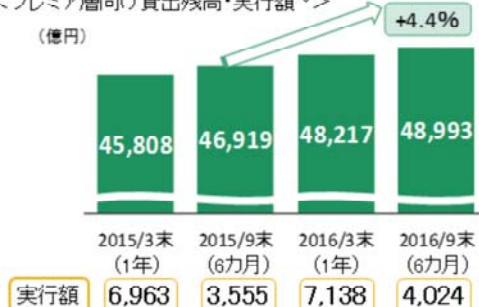


- 相続税制改正で課税対象者は大幅増加見込  
 <相続税課税対象者\*2>



### 良質なプレミアム層向け貸出の増強

<プレミアム層向け貸出残高・実行額\*3>  
 (億円)

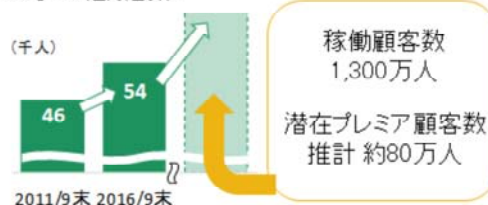


- リそなの賃貸用不動産向け貸出の特長
  - 立地は都市部中心
  - 賃料予測システムによる長期収支で審査

### PBトップ集団へ

- 信託併営を活かしたコンサルティング営業の強化
  - プレミア層基盤の厚いマーケットへ専任コンサルタントを常駐
 トラストオフィスの拡充 4拠点 → 30拠点(〜'18/9末)
- 支店長によるトップセールス強化
- 対面ビジネスで選ばれる中長期的な人材差別化  
 FP1級取得者 1,000名 ⇒ 1,600名(〜'20/3末)

<プレミアム層顧客数>



\*1内閣府「高齢社会白書」 \*2実績は、国税庁「課税状況の累年比較」 \*3. 銀行合算

リそなホールディングス 25

- プレミア層ビジネスについて。
- 高齢化の進展で承継マーケットの拡大が続いている。更に相続税制改正で課税対象者が倍増する見通し。特に都市部においては、潜在市場は非常に大きい。
- (右側) こうした事業環境を受け、資産や事業の承継に係る貸出を中心にプレミアム層向け貸出の伸びが大きい。賃貸用不動産向け融資も多く含まれるが、都市部の物件が中心であること、また当社では賃料予測システムを導入して長期目線で収支を判断していることから貸出資産の質も高い。
- 商業銀行ならではの大きな顧客基盤の中には、「潜在プレミアム層」と呼べる保有資産背景をお持ちのお客さまが約80万おられる。こうしたお客さまに信託・不動産等の機能を絡めた最適なソリューションを提供していくことが、差別化のポイントとなる。
- 人材育成にも力を注いでいく。FP1級取得者は現在約1,000名いるが、今後4年で1,600名体制まで増強し「PBトップ集団」を目指していく。
- 26ページへ

## コンシューマー部門(1):アセットマネジメントビジネス

### 「貯蓄から資産形成へ」

米英に比べて、依然高い「現金・預金」の構成比

<各国の金融資産構成比\*1>



### ファンドラップ事業の開始(2017年2月予定)

ロングスパンの資産形成をサポート

■ 中期的に100億円ビジネスへの成長を展望

「アドバイザー」重視の  
営業スタイル

銀行のお客さまに選好  
される商品ラインアップ

強固なお客さま基盤

40歳台から60歳台  
の預金層  
173万人  
預り資産10.5兆円

### フィデューシャリー・デューティーの実践

資産形成サポートを通じて、「豊かな暮らし」を実現

■ 直近の取り組み事例

< 2016年3月 >

- フィデューシャリー・デューティー・アクション制定
- 資産運用アドバイザー・コミティ設置

< 2016年7月 >

- 投資信託トータルリターン通知機能の提供開始

< 2016年10月 >

- 保険販売にかかる代理店手数料の明示
- 「確定拠出年金スタートクラブ」運用開始

### iDeCo(個人型DC)の推進

iDeCo 新規獲得シェアトップ確立へ

■ DC法改正で加入対象者は37百万人⇒67百万人

■ 良質なお客さま基盤獲得とリレーションの構築

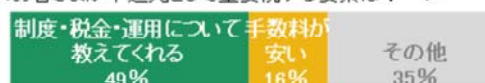
■ 対面での制度・商品説明、手数料の優位性が鍵

- 全国約600拠点で有人対応、ネット利便性も向上

- 運営管理機関手数料2年間ゼロ

- 2016年1～8月 獲得シェア19%(業界第2位)

<お客さまが申込先として重要視する要素は? \*2>

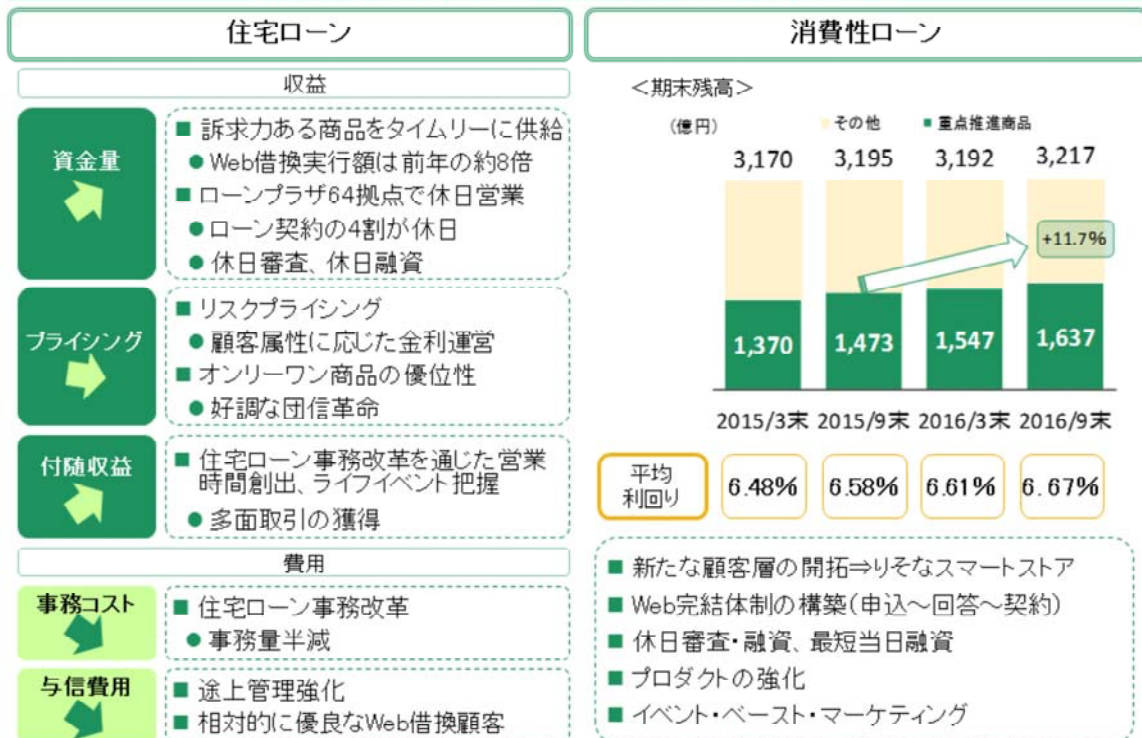


\*1.金融庁「金融レポート」 \*2.「iDeCoに関するアンケート調査(2016年10月)」(野村総合研究所)

- ここからは、コンシューマー部門。最初にアセットマネジメントビジネスについて。
- (左上) 日本は依然として「貯蓄」が多く、資産運用ビジネスは大きなポテンシャルを秘めている。
- (左下) こうした中で、当社では金融商品の「販売」ビジネスから資産形成への「アドバイザー」ビジネスへの転換を図り、高次元でフィデューシャリー・デューティーを果たしていく決意。
- 右側はアセマネ事業において今後注力していく分野。
- (右上) 年明け2月からファンドラップ事業を開始する。銀行のお客さまの特性にあった商品を提供することは勿論であるが、販売面でもお客さまのニーズとベネフィットを第一に考えるアドバイザーとしての役割を明確にしていきたい。ストック型ビジネスとして預り資産の積上げに注力し、中期的に業務純益で100億円ビジネスへの成長を目指していきたい。
- (右下) 年金分野でも自助を促す制度改正が進められており、DBからDCへのシフトが鮮明になりつつある。こうした中で、法改正を受け個人型DCの加入対象者が67百万人まで大きく増加する。ある調査によれば、選ばれる金融機関として重視されるのは、「制度面も含めてきちんと教えてくれる」こと、そして「手数料の安さ」の2点。良質なお客さま基盤を拡大し、長期に及ぶリレーションを築いていく上で、重要度の高い分野だと考えている。新規シェアでNo.1の地位を確立できるよう取組みを強化していく。
- 27ページへ

## コンシューマー部門(2):住宅ローン、消費性ローン

収益増強とコストコントロール、両サイドからのアプローチ



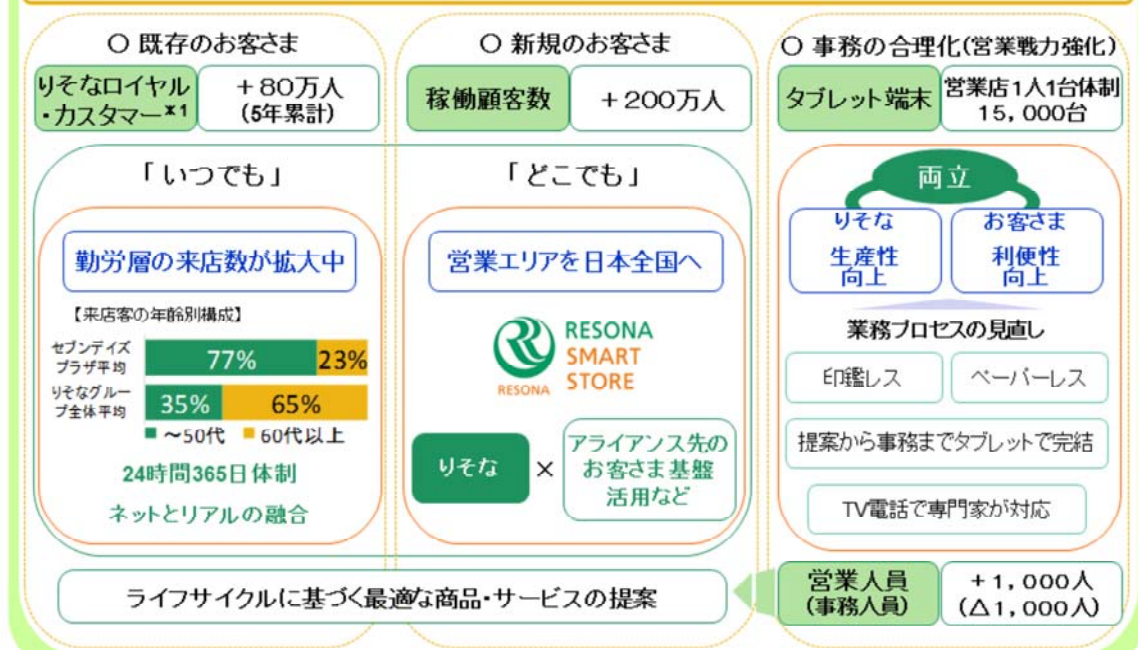
りそなホールディングス 27

- 住宅ローン、消費性ローンについて。
- (左側) 住宅ローンは、金利の低下基調が続いているが、収益確保とコストコントロールの両面からこれをカバーする施策を講じている。
- 上期は、Web借換えローンが好調であった。競争力のあるプライシングで借換ニーズを捕捉できること、採算面でも2%の融資手数料や、オンリーワン商品である「団信革命」の付保をお勧めすることで、シェア拡大、採算維持の両面で手応えがあった。
- 「住宅ローン事務改革」は、事務量半減を通じたコスト削減のみならず、住宅購入時という家計見直しのタイミングに保険商品等をじっくりご説明できるなど、多面取引の推進面でも寄与が大きい。
- (右側) 消費性ローンについて
- 緑色で「重点推進商品」の残高を区分して表示している。直近1年も+11%と強い伸びが継続。平均利回りも上昇傾向が続いている。
- インターネット支店であるりそなスマートストアを通じて営業エリア外も含めて新たな顧客層開拓にも注力していく。
- 住宅ローン同様、休日審査・休日融資の体制を整えた。必要書類をシンプルにしたり、申込から回答、契約に至るまでWeb完結体制も構築した。新規利用に際しての心理的なバリアを取り除き、更に残高を伸ばしていきたい。
- 28ページへ

## オムニチャネル戦略 ～目指す姿～

「いつでも」「どこでも」の実現 ⇒ 銀行取引の制約や不自由さを解消

目指す姿(2020/3期)：業務純益 +290億円



\*1.りそなロイヤル・カスタマー：社内管理上使用している一定のお取引商品個数、お取引残高以上のお客さまの数

りそなホールディングス 28

- ここからはオムニチャネル戦略について。
- ネットとリアル全てのチャンネルを融合して、質の高い金融サービスを、お客さまのお取引行動に合わせてきめ細かく提供していく。
- (左側) 一つには既存のお客さまとのお取引の深掘りを進める。例えば、平日19時迄・365日営業のセブンデイズプラザの拡充により、これまで会えなかった勤労層のお客さまとの接点が増加している。
- (中央) 新規のお客さまも増やしていく。今年3月にスタートしたインターネット支店「りそなスマートストア」では、営業エリアが日本全国となる。アライアンス先の顧客基盤も取り込んで、新たな顧客を開拓する。
- (右側) 事務の合理化は、これまでも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して、生産性の向上とお客さま利便性の向上を両立する。
- 29ページへ

# オムニチャネル戦略:これまでの取り組み

ネットとリアルの融合

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"> <li>■ 平日17時迄営業 (2003/10~)</li> <li>■ 24時間有人対応テレフォンバンキング (2005/5~)</li> <li>■ リそなグループ銀行間24時間365日振込  <b>24時間 365日</b></li> <li>● 個人 (2015/4~)、法人 (2015/10~)</li> <li>■ <b>平日19時迄365日営業店舗-セブンデイズプラザ</b></li> <li>● RBひらかた (2016/5~)、RBたちかわ (2016/6~)</li> <li>● 2016/10末時点13拠点、今期中に15拠点</li> <li>■ <b>新型モデル店舗拡大</b></li> <li>● 「とよす」のノウハウを活用</li> <li>➢ SR所沢東口 (2016/4) RB枚方 (2016/5)</li> <li>RB高円寺 (2016/6)</li> <li>➢ RB早稲田 (2016/10)</li> <li>KO阿倍野 (2016/11)</li> <li>■ 住宅ローン休日運営体制</li> <li>● LP休日運営 (2003/10~)</li> <li>2016/10末時点64拠点</li> <li>● 休日審査 (2015/6~) <b>大手行初</b></li> <li>● 休日融資 (2016/3~) <b>日本初</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>ネットチャネルの飛躍的拡充</b> </li> <li>● マイゲート (2014/4~)</li> <li>● Web決済ポータルサイト (2015/11~)</li> <li>● ポイントモール (2015/11~)</li> <li>● リそなスマートストア (インターネット支店)</li> <li>➢ 第1弾 JALスマート口座 (2016/3~)</li> <li>➢ 「どこでも通帳」・「アプリ内振込」</li> <li>「口座予定・不能お知らせ」 (2016/7,8~)</li> <li>➢ 第2弾 リそなスマート口座 (2016/8~)</li> <li>■ <b>タブレットの提案、取引機能拡充</b></li> <li>● 保険申込システム (2016/5~) <b>邦銀初</b></li> <li>■ <b>FinTech (ブロックチェーン)</b></li> <li>● 国内外24時間リアルタイム送金インフラ構築に向けたコンソーシアムに参加 (2016/10~)</li> <li></li> <li>➢ 42行で発足</li> <li>➢ 会長行: リそな銀行</li> </ul>

**基幹系システムの更改 (2015年1月)**

29

- オムニチャネル戦略の直近の取り組みについて、簡単にご紹介する。
- (左側) セブンデイズプラザは、上期に「ひらかた」と「たちかわ」をオープンし、13拠点となった。今期中に15拠点まで拡大させる。
- お客さまの利便性向上と少人数運営を両立させる、新たな運営スタイルのモデル店舗も拡大している。印鑑の廃止に向けた取組みも本格化させていく。こうした取組みの中でノウハウを蓄積し、全店規模での活用を目指していきたい。
- (右側) インターネット支店「りそなスマートストア」は、8月から第2弾の取り扱いを開始。顧客利便性も更に高まり、ご好評をいただいている。
- 5月からは、保険会社ごと、保険商品ごとに異なっていた申込書類をタブレット上で統一した保険申込システムをスタート。お客さまのご記入負担が大幅に軽減され、手続時間も15分~20分程度と従前の3分の1程度まで短縮された。銀行サイドもペーパーレスの実現に加えて、不備も激減するなどの効果が出ている。今後は投信販売にも応用していく。
- 10月には、米国・Ripple社が提供する、ブロックチェーン技術を活用した、国内外の24時間リアルタイム送金インフラ構築に向けたコンソーシアムへの参加をリリースした。このコンソーシアムは、地銀を中心に42行が参加しており、こうした枠組みを通じてFintech分野での連携を強化していく。
- タブレットによる保険申込については、短い映像を用意しているので、ご覧いただきたい。
- 30ページへ

## お客さま利便性向上と業務生産性向上を両立する店舗運営

### タブレット端末で事前受付・ご記入

- スマホ等による来店前の事前オーダーも展望



- ✓ 待ち時間短縮
- ✓ ご記入負担の軽減

### 印鑑レス、ペーパーレスでお手続き

- 既存店を含む全店での印鑑取引廃止を展望



- ✓ お客さま  
⇒ 利便性向上
- ✓ 銀行  
⇒ 生産性向上

生体認証

- ✓ キャッシュカードも即時発行へ

### 現金・決済ゾーンにおける効率化

- スピーディーな事務処理でお客さま満足度も向上



- ✓ 出納と勘定処理  
端末が情報連携

小型出納機

- ✓ 大量現金入金も  
お客さまのセルフサービスで

- ✓ ATM併設のクイックナビは特許取得済

### テレビ電話で本部スタッフと連携

- 専門人材による高度なコンサルティング



本部  
ご相談デスク

- ✓ 高度な  
コンサルティング

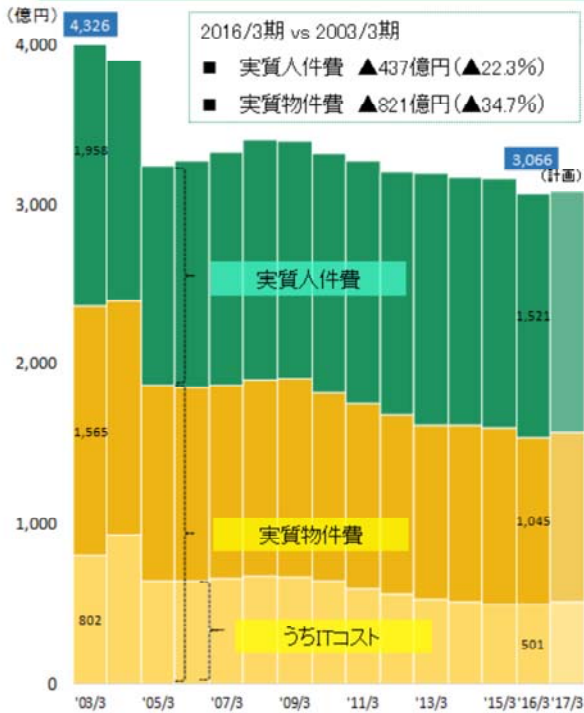
リソナホールディングス 30

- 今ご説明した新たな運営スタイルの店舗について、特長的なところをご紹介している。お客さま利便性の向上と併せて、業務生産性の大幅な向上にも資する取組み。
- (左上) お客さまのご来店時にはタブレット端末で用件を記入していただく。今後は、スマホ等を通じた来店前の事前オーダーのしくみも展望している。
- (右上) 相談ブース。お客さまは、待ち時間の短縮に加えて、資料のご記入や印鑑携行等の負担が軽減される。銀行側の事務負担も大きく減り、ご相談の時間を拡充できる。また、印鑑がなくなりペーパーレスになると、ペーパーの管理・保管、搬送に係るコストやスペースも大幅に削減でき、相当な効率化につながる。印鑑取引については、今後、既存の店舗も含めて廃止していきたい。
- 現在、モデル店舗を順次増やしているが、こうしたしくみを類型化、標準化させていくことで、店舗レイアウトや人員体制の自由度を大きく広げ、新たな店舗づくりが可能になる。
- 31ページへ

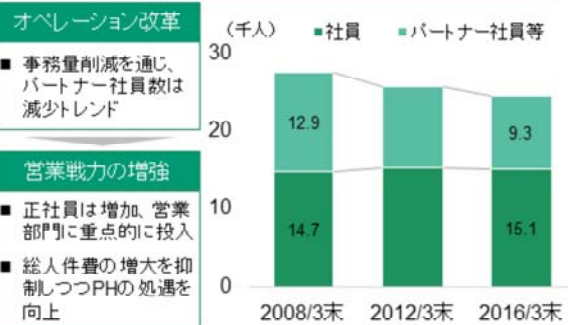
# ローコストオペレーションと戦略的な資源投入の両立

経費総額を抑制しつつ戦略分野には重点的に経費投入

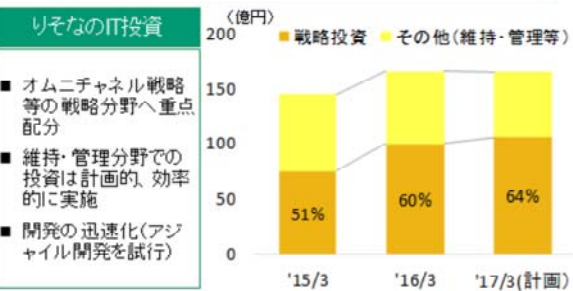
## 実質人件費・実質物件費の推移(銀行合算)



## 従業員構成(銀行合算)



## IT投資マネジメント



- 経費運営について。
- 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。
- 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している。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。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。
- 32ページへ



## 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り組みは、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



### 2016年 日経 銀行リテール力調査

りそな銀行 2位  
埼玉りそな銀行 4位  
(117銀行を対象)



### 2016年 第1回 日本サービス大賞 優秀賞

銀行の常識を破るサービス  
◆「待たない・書かない・押さない」  
サービスの実現  
◆営業時間を17時まで拡大



### なでしこ銘柄 2014年度・2015年度

女性活躍推進に優れた  
上場企業として2年連続受賞



### 2015年日経優秀製品・ サービス賞 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」



りそなホールディングス 32

- これまで実施してきた様々な「りそなのチャレンジ」は、外部からも高いご評価をいただいている。今後も他の銀行の1歩先を行くサービス、ビジネスモデルづくりに挑戦し続けていく。
- 33ページへ

# 多面取引の浸透に向けた取り組み

収益貢献が高い「りそなロイヤル・カスタマー」は着実に増加

取引に応じた(社内管理上の) お客さまの категория	顧客数(千人)			一人あたり 粗利益*	平均取引 商品個数	顧客セグメントの引き上げと 多面取引の進展により 生涯獲得収益が拡大
	2010/9末	2016/9末	増減			
<b>プレミア層</b> 総預り資産500万円以上or アバマンローン500万円以上 (1)	46.2	54.6	+ 8.4	89.5	6.64	
<b>住宅ローン層</b> 自己居住用住宅ローンあり (2)	526.5	569.9	+ 43.4	24.7	4.67	
<b>資産運用層</b> 総預り資産100万円以上 (3)	655.6	715.5	+ 59.9	6.3	4.43	
<b>ポテンシャル層Ⅰ</b> 総預り資産50万円以上 (4)	778.5	793.9	+ 15.4	2.1	3.49	
<b>ポテンシャル層Ⅱ</b> 総預り資産50万円未満 取引商品個数3個以上 (5)	4,366.8	4,894.6	+ 527.7	* 1	3.88	
<b>りそなロイヤル・カスタマー</b> (6)	6,373.6	7,028.6	+ 655.0	4.2	3.97	
<b>ポテンシャル層Ⅲ</b> 総預り資産50万円未満 取引商品個数2個以下 (7)	6,525.7	5,646.1	△ 879.5	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

- 今回から、「りそなロイヤルカスタマー」という呼称に変更しているが、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の数、その増減を主要指標 (KPI) として引き続き、お示ししていく。
- 2010年からの6年間で「りそなロイヤルカスタマー」は約65万人増加しており、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が、我々にとって大きな課題になっている。
- この課題に対する取組みの柱が、先にご説明した「オムニチャネル戦略」。オムニチャネル戦略を通じて、お客さま全体の数を200万人、りそなロイヤルカスタマーを80万人増やしたいと考えている。
- 34ページへ

2017年3月期 中間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

- 最後に資本マネジメントの方向性についてご説明したい。

# 今後の資本マネジメントの方向性について

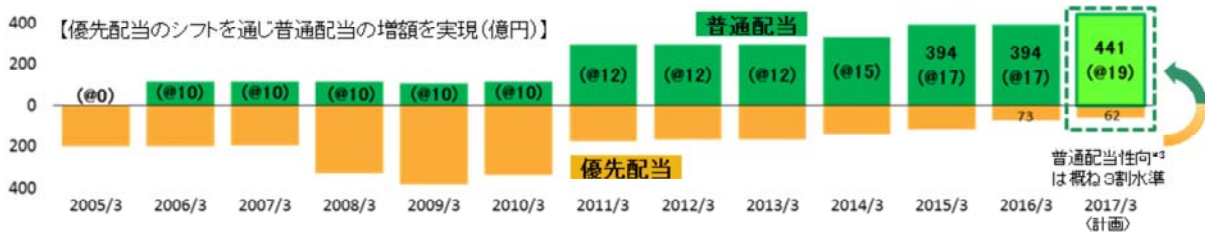
自己資本比率	ROE
<ul style="list-style-type: none"> <li>国内基準において十分な自己資本を確保</li> <li>国際統一基準において、CET1比率*1で8%を安定的に上回る水準を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本効率を重視した運営に努め、10%を上回るROE*2水準を目指す</li> </ul>
2016/9末 CET1比率*1 8.80%	2016/3期 実績 14.41%

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)

- 第6種優先株式(発行総額750億円、年間配当総額37億円)について、12月8日に取得・消却する予定



\*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

- 12月8日付けで第6種優先株式(750億円)を取得・消却させて頂くことを発表した。
- 期初に今年度の配当予想として前期比で+2円となる年間19円の配当予想を掲げさせて頂いた。当該優先株に対して支払っていた優先配当負担を増配原資とする組立てであり予定通りのステップ。なお、当該優先株式の取得に先立ち、中間配当から+1円の増配とさせて頂く。
- なお、自己資本比率やROEの目標は現在進めている中計の策定作業の中でも議論を深めていきたい。また株主還元の在り方についても、これら目標と整合的なものとなるよう、皆さまからのご意見も踏まえながら組立てていきたい。

## 2017年3月期 中間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

## 2017年3月期中間期 損益内訳

(億円)	HD連結		銀行合算			銀行別			連単差	
		前年 同期比	前年 同期比	期初公表 中間期目標比		リソナ 銀行	埼玉 リソナ 銀行	近畿 大阪 銀行		前年 同期比
<b>業務粗利益</b> (1)	<b>2,980</b>	<b>△96</b>	<b>2,754</b>	<b>△80</b>	<b>△21</b>	1,871	662	219	226	△16
資金利益 (2)	1,882	△150	1,859	△137		1,198	496	164	22	△12
うち国内預貸金利益 (3)			1,554	△115		981	425	147		
信託報酬 (4)	90	△20	90	△20		90			△0	+0
役務取引等利益 (5)	755	△16	555	△13		397	118	40	199	△2
その他業務粗利益 (6)	252	+89	248	+91		185	47	15	4	△1
うち債券関係損益(先物込) (7)	151	+80	151	+80		98	38	13	-	-
経費(除く銀行臨時処理分) (8)	△1,723	△13	△1,633	△14	+32	△1,071	△374	△187	△89	+1
<b>実質業務純益*1</b> (9)	<b>1,257</b>	<b>△110</b>	<b>1,120</b>	<b>△94</b>	<b>+10</b>	<b>800</b>	<b>288</b>	<b>32</b>	<b>137</b>	<b>△15</b>
株式等関係損益(先物込) (10)	16	△7	16	△5	△19	11	4	0	0	△1
与信費用 (11)	105	+317	86	+292	+171	59	3	22	19	+25
その他の臨時・特別損益 (12)	△28	△62	△19	△44		△36	4	12	△9	△18
<b>税引前(税金等調整前) 中間純利益</b> (13)	<b>1,350</b>	<b>+137</b>	<b>1,203</b>	<b>+147</b>	<b>+158</b>	<b>834</b>	<b>301</b>	<b>67</b>	<b>147</b>	<b>△10</b>
税金費用等 (14)	△381	△25	△330	△32		△226	△88	△15	△51	+6
<b>(親会社株主に帰属する) 中間純利益</b> (15)	<b>969</b>	<b>+112</b>	<b>873</b>	<b>+115</b>	<b>+133</b>	<b>608</b>	<b>213</b>	<b>52</b>	<b>95</b>	<b>△3</b>

\*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

## 事業部門別管理会計

■「RVA\*1」「RAROC」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9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								与信 費用	
	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		前同比	(実質) 業務純益				経費		前同比	前同比	
						前同比	業務 粗利益	前同比	前同比	前同比	前同比			
営業部門 (1)	427	17.7%	66.8%	8.3%	879	+29	788	△266	2,381	△261	△1,592	△5	90	+296
コンシューマー事業 (2)	171	24.4%	75.4%	8.9%	272	△161	275	△163	1,119	△159	△844	△4	△2	+1
コーポレート事業 (3)	256	15.7%	59.3%	8.1%	606	+191	513	△103	1,262	△102	△748	△1	93	+294
市場部門 (4)	349	54.4%	11.9%	13.8%	419	+157	419	+157	476	+167	△57	△9	-	-
全社*2 (5)	425	13.5%	57.9%	12.5%	1,290	+197	1,199	△99	2,849	△84	△1,649	△15	90	+296

\*1. RVAとはResona Value Added(リそな企業価値)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		(参考) 当期利益 2016/3期実績
			2016/9期	前年同期比	
リそな保証 (1)	信用保証 (主に住宅ローン)	リそなG 100%	71	△3	153
大和ギャランティ (2)	信用保証 (主に住宅ローン)	リそなG 100%	1	△1	7
近畿大阪信用保証 (3)	信用保証 (主に住宅ローン)	リそなG 100%	8	△0	30
リそなカード (4)	クレジットカード 信用保証(無担保ローン)	リそなHD 77.5% クレディセゾン 22.4%	8	△0	19
リそな決済サービス (5)	ファクタリング	リそなHD 100%	2	△0	6
リそな総合研究所 (6)	コンサルティング	リそなHD 100%	0	+0	1
リそなキャピタル (7)	ベンチャーキャピタル	リそなHD 100%	0	△1	3
リそなビジネスサービス (8)	事務等受託 有料職業紹介	リそなHD 100%	0	+0	0
リそなアセットマネジメント (9)	投資信託委託	リそなHD 100% ※2015年8月設立	△1	△0	△1
合計(全9社)			94	△8	221

【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		(参考) 当期利益 2015/12期実績
			2016/6期	前年同期比	
P.T. Bank Resona Perdania (10)	銀行(インドネシア)	リそなG 43.4% (実質支配基準)	9	△0	14
P.T. Resona Indonesia Finance (11)	リース(インドネシア)	リそなG 100%	0	0	1
合計(2社)			10	△0	15

【持分法適用関連会社】

会社名	業務内容	出資割合	当期利益		(参考) 当期利益 2016/3期実績
			2016/9期	前年同期比	
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)	リそなG 33.3% 三井住友TH 66.6%	2	△1	3

\*1. 海外2社は12月決算であり、リそなHDの9月期連結決算には同2社の6月期決算を反映

## 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) 【A-IRB】			埼玉りそな銀行(単体) 【A-IRB】			近畿大阪銀行(連結) 【F-IRB】		
	2016/3末	2016/9末	2016/3末比	2016/3末	2016/9末	2016/3末比	2016/3末	2016/9末	2016/3末比
自己資本比率	12.77%	<b>12.14%</b>	△0.63%	13.78%	<b>14.73%</b>	+0.95%	11.16%	<b>11.36%</b>	+0.20%
自己資本の額	13,617	<b>12,734</b>	△882	3,802	<b>4,008</b>	+205	1,540	<b>1,542</b>	+1
コア資本に係る基礎項目の額	13,833	<b>12,897</b>	△936	3,946	<b>4,159</b>	+213	1,560	<b>1,574</b>	+13
コア資本に係る調整項目の額	216	<b>162</b>	△53	143	<b>151</b>	+7	20	<b>32</b>	+12
リスク・アセット等	106,566	<b>104,853</b>	△1,712	27,593	<b>27,195</b>	△398	13,796	<b>13,575</b>	△221
信用リスク・アセットの額	93,739	<b>91,476</b>	△2,263	23,245	<b>22,625</b>	△619	12,906	<b>12,707</b>	△199
マーケット・リスク相当額÷8%	1,252	<b>653</b>	△598	297	<b>454</b>	+157	1	<b>1</b>	△0
オペレーショナル・リスク相当額÷8%	7,084	<b>7,064</b>	△20	2,321	<b>2,291</b>	△30	888	<b>866</b>	△21
フロア調整額	4,488	<b>5,658</b>	+1,169	1,729	<b>1,824</b>	+94	-	<b>-</b>	-

## ALM管理の高度化(コア預金内部モデル)

### 流動性預金の価値の見直し

コア預金内部モデル  
⇒ 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: 47.1兆円  
(2016年9月末現在)

純資産 25.5兆円(54%)	
貸出金 27.9兆円(59%)	<b>コア預金 (x%)</b>
有価証券 5.2兆円(11%)	その他 10.4兆円(22%)
現金預け金 11.7兆円(25%)	国内定期性預金 9.3兆円(19%)
その他 2.1兆円(4%)	国内流動性預金 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
  - 過去5年最低残高
  - 現残高ー過去5年最大年間流出量
  - 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)	2016/9末							2016/3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
<b>満期保有目的</b> (1)	<b>2,054</b>	<b>6,379</b>	<b>6,992</b>	<b>2,863</b>	<b>4,895</b>	<b>240</b>	<b>23,225</b>	<b>1,662</b>	<b>3,816</b>	<b>10,396</b>	<b>2,314</b>	<b>5,495</b>	<b>155</b>	<b>23,841</b>
国債 (2)	1,603	5,425	5,997	1,800	3,500	70	18,395	1,180	2,843	9,452	1,300	4,000	30	18,805
うち変動利付国債 (3)	1,603	1,425	2,002	-	-	-	5,030	1,180	1,353	2,947	-	-	-	5,480
地方債 (4)	394	861	941	1,050	1,180	-	4,428	435	882	887	1,000	1,480	-	4,684
社債 (5)	56	92	53	13	15	170	402	47	90	57	14	15	125	351
<b>その他有価証券</b> (6)	<b>3,522</b>	<b>6,812</b>	<b>1,985</b>	<b>1,324</b>	<b>2,428</b>	<b>2,993</b>	<b>19,065</b>	<b>4,035</b>	<b>6,887</b>	<b>2,951</b>	<b>1,171</b>	<b>3,655</b>	<b>1,241</b>	<b>19,943</b>
債券 (7)	3,323	6,671	1,645	1,070	988	1,521	15,220	3,812	6,715	2,821	769	2,312	278	16,710
国債 (8)	1,800	2,520	-	-	30	1,220	5,570	2,400	2,892	800	-	1,280	175	7,547
うち変動利付国債 (9)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
地方債 (10)	82	196	142	154	748	-	1,323	70	227	156	85	507	-	1,046
社債 (11)	1,441	3,955	1,502	915	210	301	8,326	1,342	3,596	1,865	683	525	103	8,116
その他 (12)	198	140	340	254	1,438	1,472	3,844	223	171	130	401	1,342	963	3,233

## 有価証券の評価損益等の状況\*1

[2016/9末] (億円)	貸借対照表 計上額	2016/3末比	評価差額・ 含み損益	2016/3末比
満期保有目的 (1)	<b>23,221</b>	△ 613	<b>899</b>	△ 36
その他有価証券 (2)	<b>28,460</b>	△ 739	<b>4,379</b>	△ 222
株式 (3)	<b>7,820</b>	△ 159	<b>4,329</b>	△ 134
債券 (4)	<b>15,367</b>	△ 1,598	<b>65</b>	△ 80
その他 (5)	<b>5,273</b>	1,018	<b>△ 15</b>	△ 6

## 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)】

	2014/3末	2015/3末	2016/3末	2016/9末
国債デュレーション(年) (1)	3.1	3.3	3.1	<b>5.2</b>
金利感応度(BPV)(億円) (2)	△ 14.1	△ 7.2	△ 2.4	<b>△ 2.9</b>
(参考)10年国債金利(%) (3)	0.640%	0.395%	△ 0.050%	<b>△ 0.085%</b>

【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】

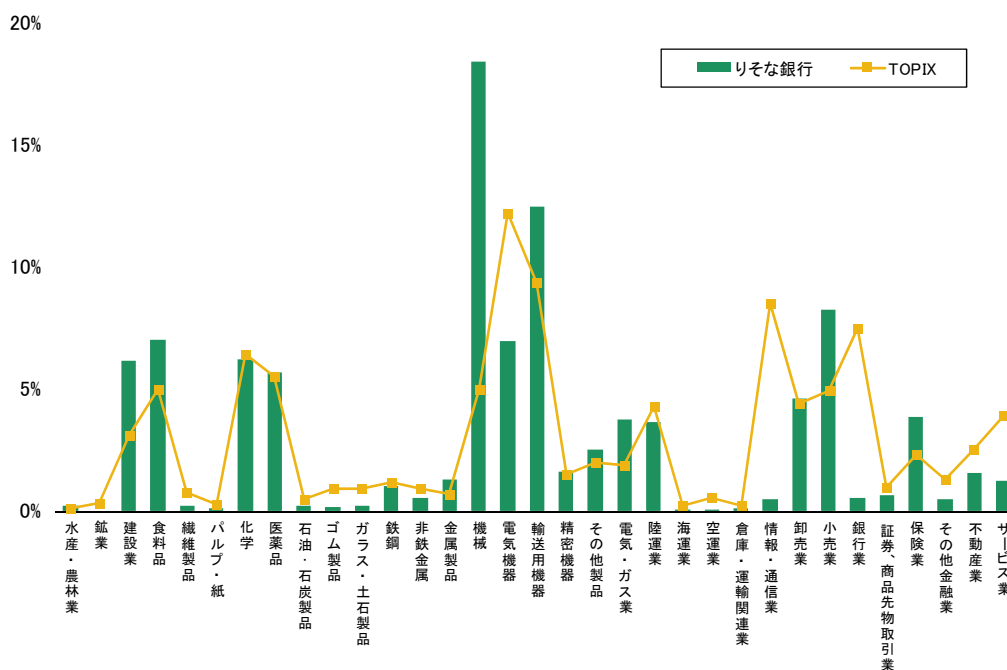
	2014/3末	2015/3末	2016/3末	2016/9末
日経平均株価(円) (4)	6,500	5,500	6,500	<b>6,200</b>
株式売却り簿価(億円) (5)	54	32	87	<b>24</b>

【債券関係損益、株式等関係損益の推移】

	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2016/9期
債券関係損益(億円) (6)	72	243	491	<b>160</b>
株式等関係損益(億円) (7)	223	445	△ 67	<b>110</b>

\*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9月末、RB)



\* 時価ベース



## 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9月末				2016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)	5,350	6,900	10,600	22,850	4,500	7,850	10,400	22,750
受取変動・支払固定 (2)	3,209	6,495	3,120	12,825	856	5,473	11	6,341
ネット受取固定 (3)	2,140	404	7,480	10,024	3,643	2,376	10,388	16,408

## 円貨預貸金マチュリティ・ラダーの状況

銀行合算

### 貸出金

【2016年3月末】

	6か月以内	6~12か月	1~3年	3年超	計
固定 (1)	1.5%	1.3%	6.7%	11.7%	21.2%
プライム系ほか変動 (2)	52.4%	0.1%	0.0%	0.0%	52.5%
市場金利連動型 (3)	25.2%	1.1%			26.3%
計 (4)	79.1%	2.5%	6.7%	11.7%	100.0%

1年以内貸出金 81.6%

【2016年9月末】

	6か月以内	6~12か月	1~3年	3年超	計
固定 (5)	1.6%	1.2%	6.5%	13.0%	22.3%
プライム系ほか変動 (6)	51.4%	0.0%	0.0%	0.0%	51.4%
市場金利連動型 (7)	25.2%	1.0%			26.2%
計 (8)	78.2%	2.3%	6.5%	13.0%	100.0%

1年以内貸出金 80.5%

(期中変化)

	6か月以内	6~12か月	1~3年	3年超	計
固定 (9)	+0.1%	△0.1%	△0.2%	+1.3%	+1.1%
プライム系ほか変動 (10)	△1.0%	△0.1%	△0.0%	0.0%	△1.1%
市場金利連動型 (11)	△0.0%	△0.0%			△0.1%
計 (12)	△0.9%	△0.2%	△0.2%	+1.3%	-

1年以内貸出金 △1.1%

\* 社内管理計数をベースに算出

### 預金

【2016年3月末】

	6か月以内	6~12か月	1~3年	3年超	計
流動性預金 (1)	42.6%	1.5%	6.0%	21.0%	71.1%
定期性預金 (2)	13.4%	8.4%	6.0%	1.1%	28.9%
計 (3)	56.0%	9.9%	12.0%	22.0%	100.0%

【2016年9月末】

	6か月以内	6~12か月	1~3年	3年超	計
流動性預金 (4)	50.4%	1.1%	4.5%	15.7%	71.7%
定期性預金 (5)	13.6%	8.1%	5.7%	0.9%	28.3%
計 (6)	64.1%	9.2%	10.2%	16.6%	100.0%

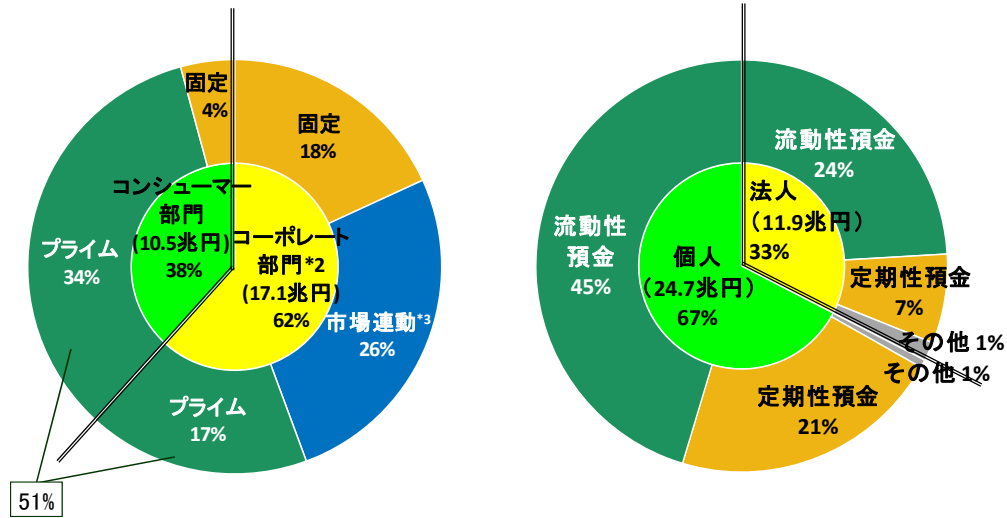
(期中変化)

	6か月以内	6~12か月	1~3年	3年超	計
流動性預金 (7)	+7.8%	△0.4%	△1.5%	△5.3%	+0.6%
定期性預金 (8)	+0.2%	△0.3%	△0.3%	△0.2%	△0.6%
計 (9)	+8.0%	△0.7%	△1.9%	△5.5%	-

## 預貸金構成(2016/9末)

銀行合算

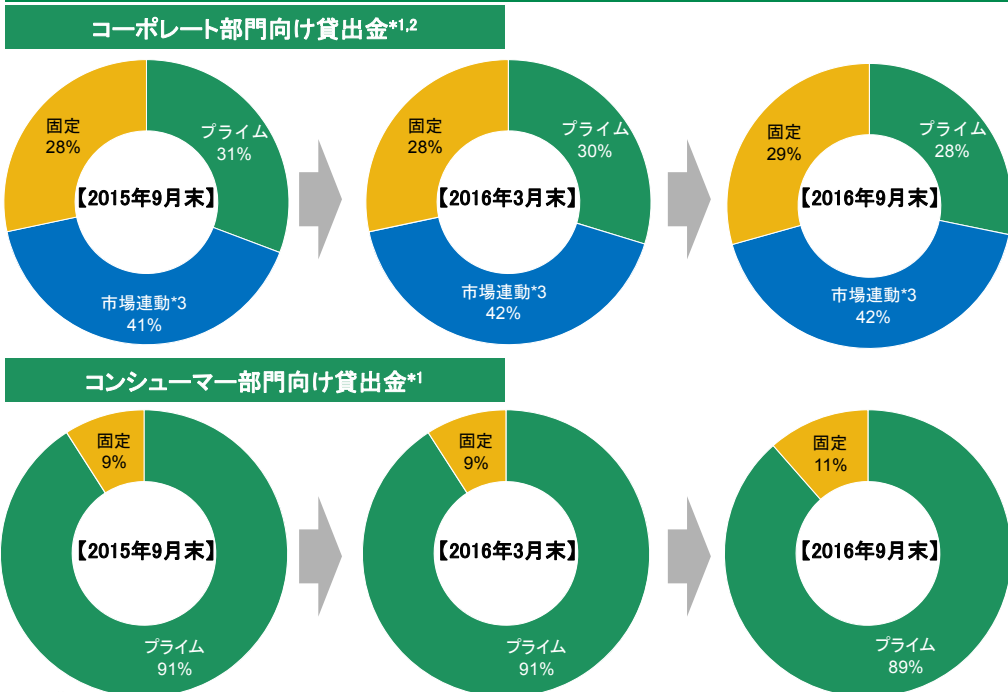
貸出金*1	預金*4
-------	------



\*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 \*4. 国内個人預金+国内法人預金

## セグメント別貸出金構成の推移

銀行合算

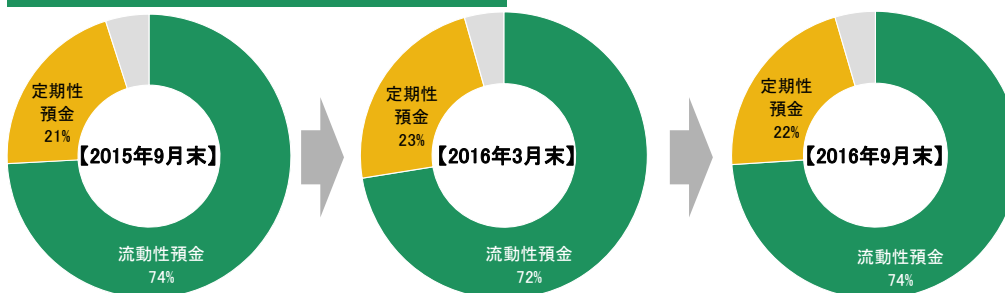


\*1. 社内管理計数 \*2. アパートマンションローンを含む  
\*3. 1年以内に期日到来する固定金利(スプレッド)貸出を含む

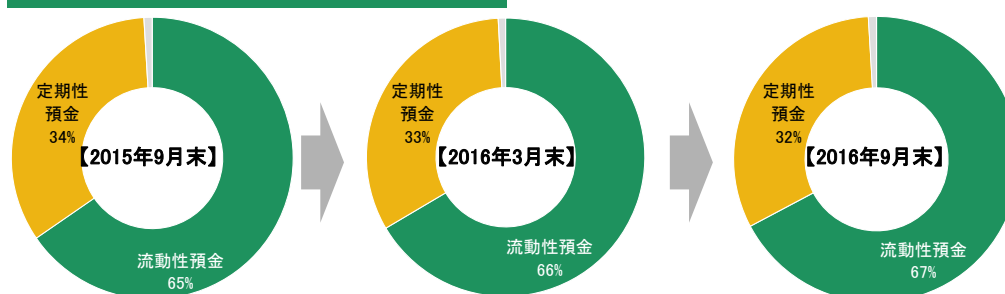
## セグメント別預金構成の推移

銀行合算

### 法人預金



### 個人預金



## 債務者区分間の遷移状況(2017年3月期上期、RB)

### ■ 与信額ベース(2017年3月期上期の遷移状況\*1)

		2016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
2016年3月末	正常先	98.4%	0.8%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.7%	0.0%	-	0.9%
	要注意先	9.7%	85.4%	0.6%	1.3%	0.1%	0.1%	2.8%	2.8%	0.0%	9.7%	2.1%
	要管理先	7.6%	3.3%	81.4%	4.8%	0.2%	0.0%	2.8%	2.8%	0.0%	10.9%	5.0%
	破綻懸念先	1.3%	8.2%	0.7%	78.6%	3.5%	1.3%	6.4%	6.3%	0.2%	10.1%	4.8%
	実質破綻先	0.5%	1.8%	0.0%	0.4%	87.9%	4.4%	5.0%	3.5%	1.5%	2.7%	4.4%
	破綻先	0.0%	0.0%	0.0%	2.6%	0.0%	87.1%	10.3%	0.6%	9.7%	2.6%	-

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

2016/3末時点の与信額をベースに算出

2017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

2016/9末の「その他」は2017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

## KPI に見る多面取引浸透の成果（直近1年間）

### 主要指標

■「リそなロイヤル・カスタマー」＝一定水準の取引が実現できている先

			(千人)	2015/9末	2016/9末	増減
(1)	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		54	55	+0.3
(2)	住宅ローン層	自己居住用住宅ローンあり		561	570	+8.8
(3)	資産運用層	総預り資産10百万円以上		715	716	+0.7
(4)	ポテンシャル層Ⅰ	総預り資産5百万円以上		795	794	△1.5
(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		4,858	4,895	+36.2
(6)	リそなロイヤル・カスタマー			6,984	7,029	+44.6
(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		5,751	5,646	△104.8
(8)	個人稼動顧客計			12,735	12,675	△60.2

### 参考指標

■「リそなロイヤル・カスタマー」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

+308億円

- 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

取引  
商品個数

2016/9末

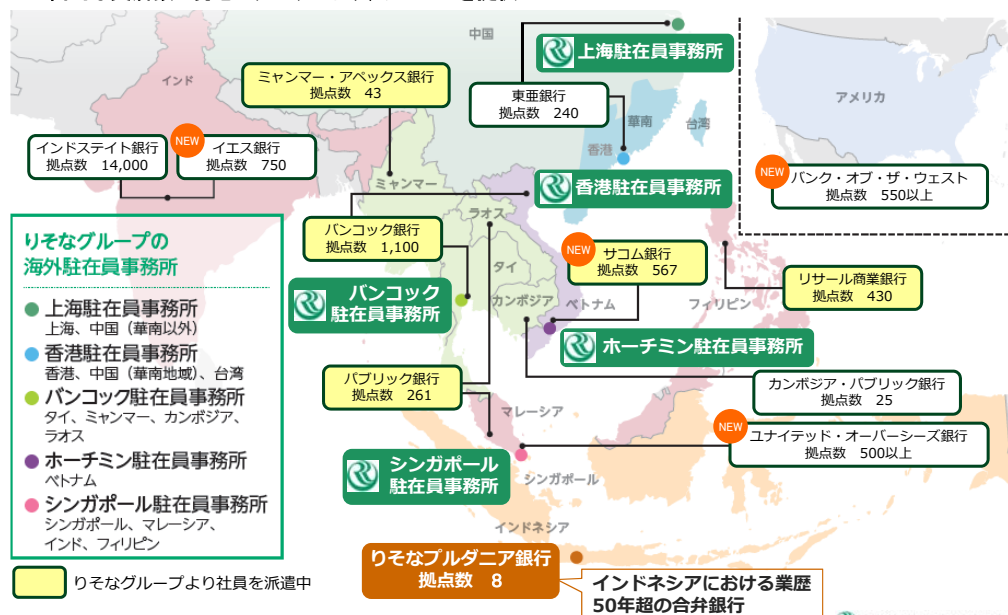
3.97個

- 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

## 中小企業の海外進出支援体制

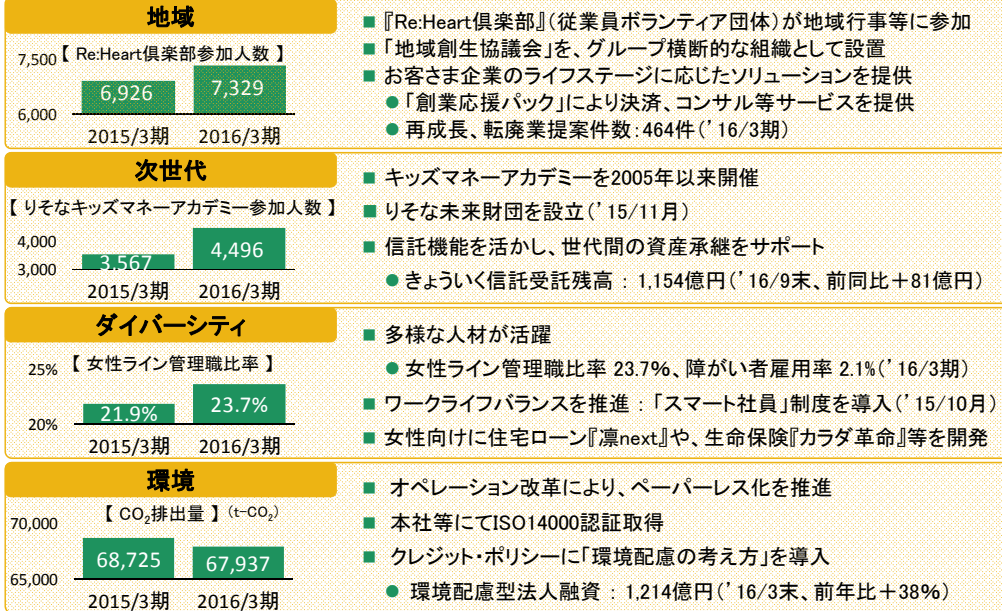
海外提携ネットワークは14か国・地域、17行に拡大

- 2016年、海外提携ネットワークはアジアから米国へ拡大
- 圧倒的な支店数と現地ノウハウにより、サービスを提供



## CSR

持続可能な社会づくりへの貢献による企業価値向上に向け、CSRの重点課題として「地域」、「次世代」、「ダイバーシティ」、「環境」を特定。



## 先進的なコーポレートガバナンス体制

- 2003年(邦銀初)から指名委員会等設置会社。
- 過半数の取締役が、幅広い知見を有する社外取締役。
- 執行役の報酬の一定割合は、業績連動報酬。

### リそなホールディングスの取締役会構成

#### 社外取締役 (6名)

<p><b>有馬 利男</b> 〈指名委員会委員長、報酬委員会委員〉 グローバル・コンパチ・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><b>浦野 光人</b> 〈報酬委員会委員長〉 ニチレイ 相談役 (元 同社 社長・会長)</p>	<p><b>佐貫 葉子</b> 〈監査委員会委員長〉 弁護士(NS総合法律事務所 所長)</p>
<p><b>大藪 恵美</b> 〈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><b>松井 忠三</b> 〈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><b>佐藤 英彦</b> 〈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><b>東 和浩</b> 代表執行役社長</p>	<p><b>古川 裕二</b> 代表執行役 人材サービス部担当兼 コーポレートガバナンス事務局担当</p>	<p><b>菅 哲哉</b> 代表執行役 グループ戦略部担当 兼購買戦略部担当</p>	<p><b>磯野 薫</b> 〈監査委員会委員〉</p>
--------------------------------	---	---	----------------------------------

#### 業績連動報酬

代表執行役社長の報酬体系  
業績連動 50%

固定報酬 50%	現金報酬 25%	株式報酬 25%
	年次 インセンティブ	中長期 インセンティブ

#### サクセッション・プラン

- 2007年、経営トップの役割と責任の継承を目的に導入
- 外部コンサル等を活用し、客観性を確保
- 役員人材の底上げ効果

#### ガラス張りの役員室



## 優先株式、劣後債明細(2016年9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	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

## 国際的な金融規制強化への対応

### 主要な金融規制の動向

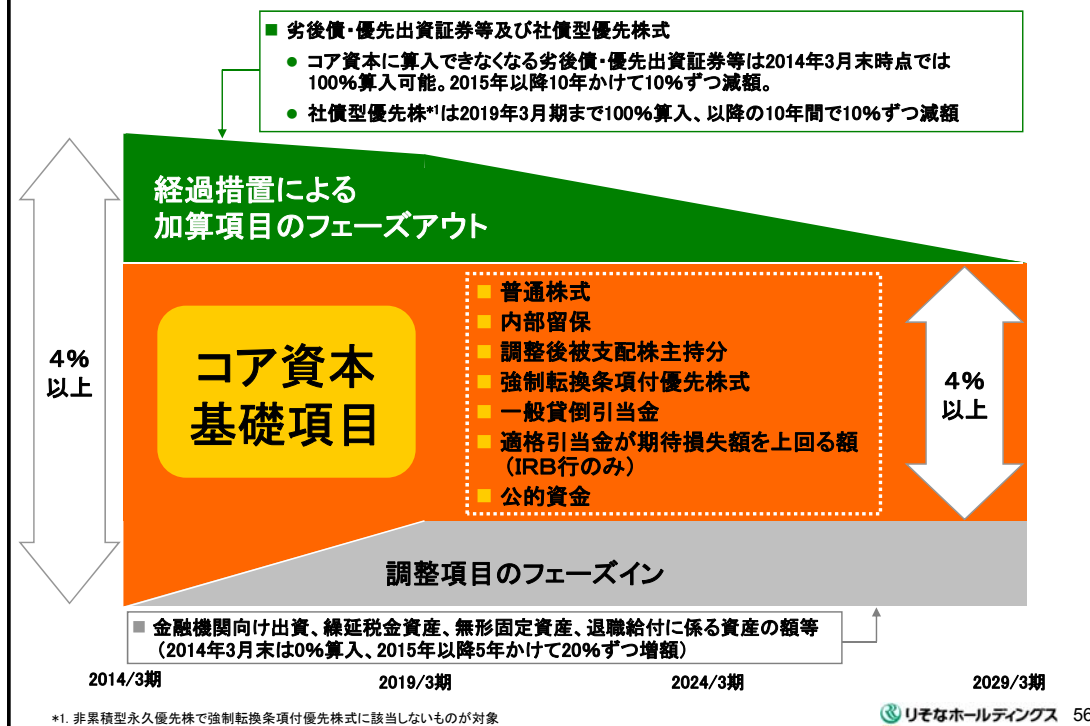
#### ■ 今後、国際ルールが最終化される規制、及びこれを受けて国内ルールが策定されていく規制が多数

主な規制	規制(案)概要	動向等
標準的手法見直し(信用・オペ) 内部格付手法(IRB)見直し 標準的手法に基づくフロア	リスク感応度向上・比較可能性の向上等を目的とした信用リスク計測手法見直し、損失データを加味したオペリスク計測手法見直し、標準的手法の参照を義務付ける新しい資本フロアールールの設定等	・年内の国際ルール最終化に向けた議論が進行中 ・見直し内容次第では影響大の可能性あり ・フロアの水準を含むルールの着地、実施時期等は今後明らかに
流動性規制(LCR/NSFR)	【LCR】厳しいストレス下での資金流出に備え高品質な流動資産保有を義務付ける規制 【NSFR】流動性の低い資産に見合う資本・負債を保有させる規制	・LCR規制は2015年より開始済(国際統一基準行が対象) ・NSFRは現在国内ルール策定中
レバレッジ比率	自己資本比率規制を補完する目的で、分子を「Tier1」、分母を「リスク加重資産」ではなく「エクスポージャー」とする比率規制	・開示規制は2015年より開始済(国際統一基準行が対象) ・現在2018年からの最低水準規制化に向けた国内ルール策定中
IRRBB(銀行動定の金利リスク)	金利リスク量が、Tier1の15%以内に収まるようコントロールすることを求めるもの	・「第2の柱」対応であるが、計測手法の変更、管理手法・開示の強化を求める国際ルールに着地。現在国内ルール策定中
デリバティブ諸規制(証拠金、SA-CCR、CVA等)	清算集中されない店頭デリバティブに関し証拠金の授受を求める証拠金規制、デリバティブのエクスポージャーの算出方法見直し、CVA計測手法の見直し等	・当社は2017年3月から変動証拠金規制が開始、当初証拠金規制は2020年9月から開始予定 ・SA-CCR(標準的手法)・CVAについては国内ルール策定中
各種資本バッファー(G-SIB/D-SIB、TLAC)	資本保全バッファー、カウンターシクリカルバッファー、SIBのバッファーは上乗せ資本規制。TLACは更なる損失吸収力を求める規制	・各種資本バッファーについては2016年3月より段階の実施が開始済(G-SIB/D-SIB、国際統一基準行が対象) ・TLACは2019年からの予定(G-SIBが対象)

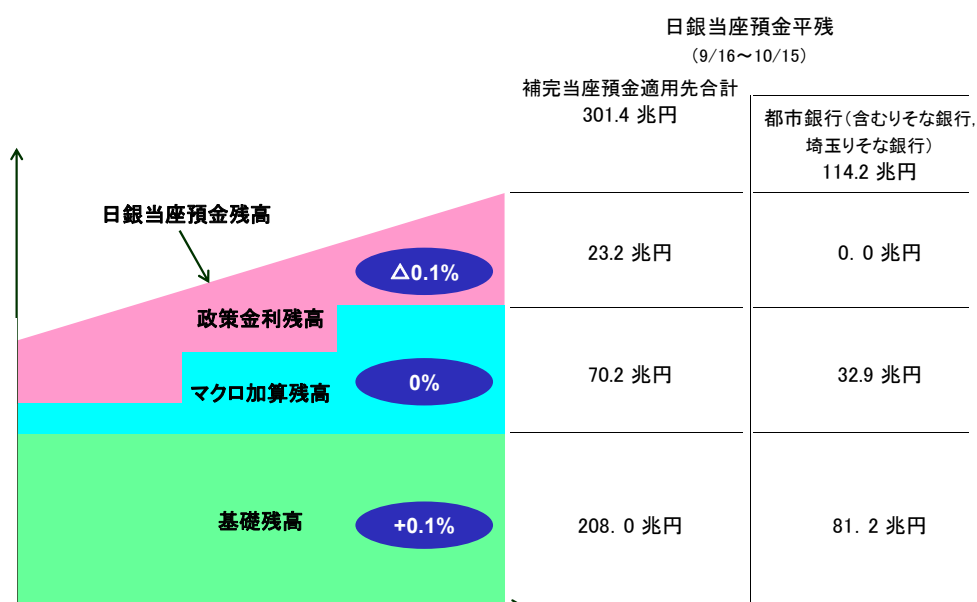
#### ■ 規制強化に備えた当社の対応

- ・現時点で当社ビジネスモデルに応じた必要資本は確保
- ・今後規制が強化された場合でも、お客さまに対する金融円滑化の使命を全うできるよう、複数の規制の複合的な影響を勘案しつつ、機動的に分子・分母のコントロールが可能な体制を構築していく方針

## 国内自己資本比率規制における規制適格資本の概要



## 日銀当座預金残高



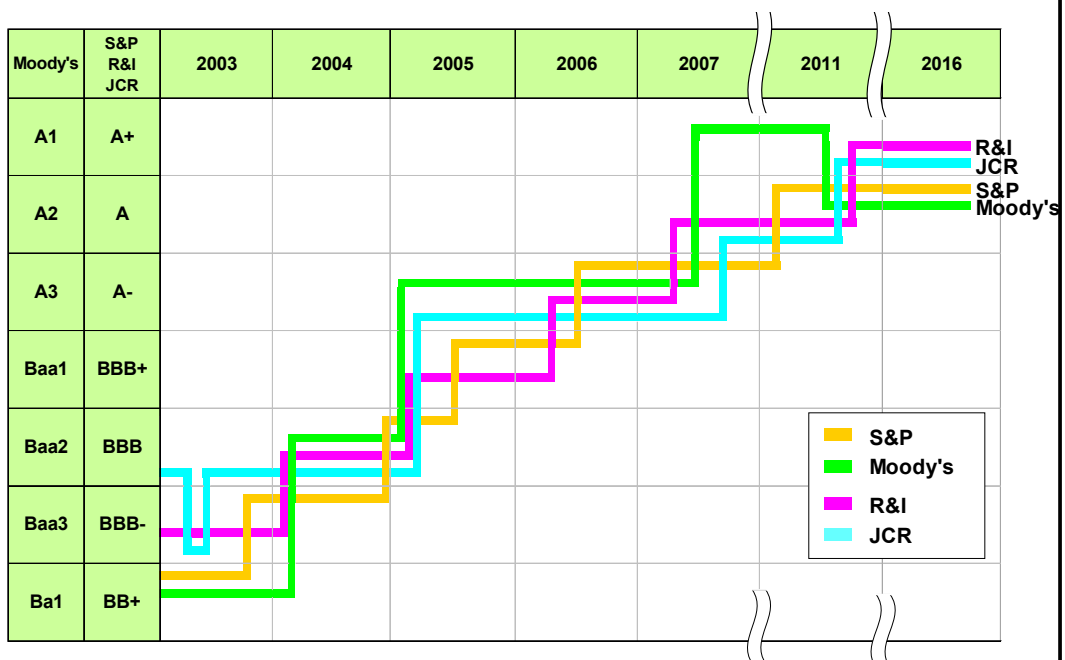
\*1. 出所: 日本銀行

## 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	2016/9期	
P L	連結	業務粗利益	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	<b>2,980</b>
		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	4,259	4,013		<b>1,882</b>
		ファイ収益 <sup>1)</sup>	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	<b>845</b>
		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	<b>△1,810</b>
		株式等関係損益	△3,006	576	910	585	727	△438	△422	6	△8	23	△75	228	445	△65	<b>110</b>
		与信費用	△5,521	△14,183	△415	△69	△697	△584	△1,814	△1,146	△615	△138	130	264	223	△258	<b>105</b>
		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>989</b>
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	<b>279,998</b>
		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	<b>238,473</b>
		住宅ローン <sup>2)</sup>	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	<b>133,011</b>
		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	<b>101,497</b>
		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%	<b>1.42%</b>
		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
	その他有価証券評価差額	△258	2,413	2,602	4,454	4,329	1,716	△325	1,206	928	1,319	2,580	3,332	5,736	4,806	<b>4,383</b>	
B S	銀行合算	投資信託・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	<b>3,718</b>
		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	<b>2,436</b>
		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	<b>1,282</b>
		住宅ローン実行額 <sup>2)</sup>	—	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	<b>7,789</b>
		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	<b>6,387</b>
		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	<b>86</b>
		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	-	-

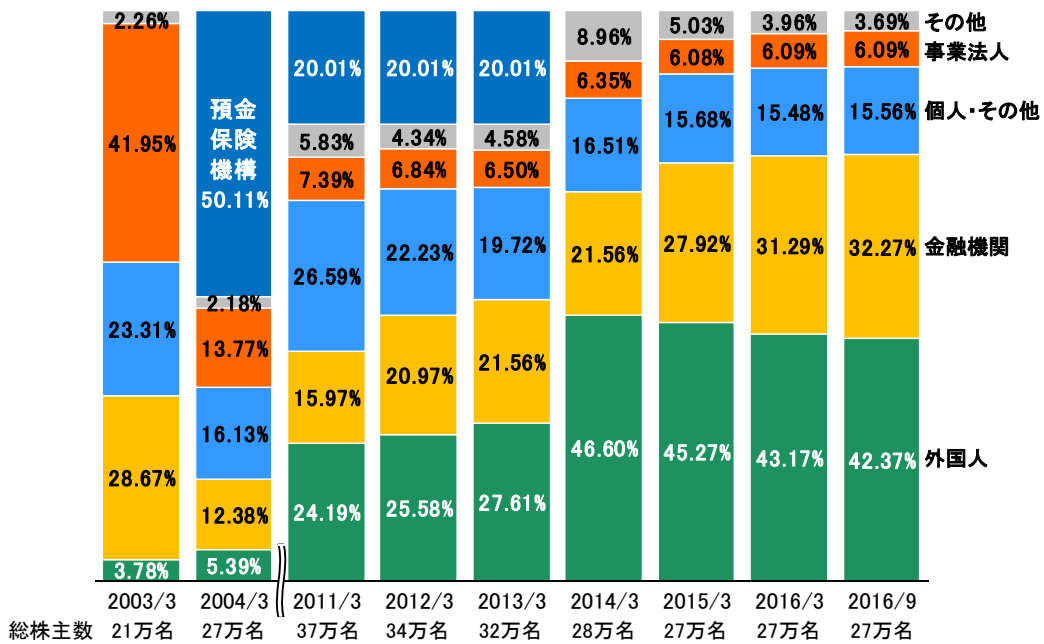
\*1. 役員取引等利益+信託報酬  
\*2. アパートマンションローンを含む(実行額にはフラット35も含む)  
\*3. 社内管理計数

## 格付の推移(RB長期債務格付)





## 普通株主構成



## リソナグループ HPのご案内

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

こちらからIR資料等をご覧いただけます。

株主・投資家の皆さまへ

**公式YouTube**  
<http://www.youtube.com/user/ResonaGroup>

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

**公式Twitter**  
[http://twitter.com/resona\\_pr](http://twitter.com/resona_pr)

# 株主・投資家の皆さまへの情報発信

りそなグループ 統合報告書を発行しました

<http://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/>

りそなグループの特長や持続的価値創造に向けた取り組みをわかりやすくまとめています



本資料中の、将来に関する記述（将来情報）は、次のような要因により重要な変動を受ける可能性があります。

具体的には、本邦における株価水準の変動、政府や中央銀行の方針、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。 *More Resona* RESONA GROUP

