

2017年3月期 決算の概要と 中期経営計画について



 **りそなホールディングス**
RESONA

2017年5月19日

目次

2017年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

p3	2017年3月期 決算の概要
p4	2017年3月期 損益内訳
p5	期間損益の前期比増減要因
p6	貸出金・預金の平残・利回り
p7	貸出金・預金末残
p8	自己居住用住宅ローンビジネス
p9	フィー収益
p10	資産形成サポートビジネス
p11	主要なフィービジネス
p12	与信費用、不良債権
p13	有価証券
p14	自己資本比率
p15	2018年3月期 業績目標
p16,17	事業部門別の損益概要

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:リソナホールディングス、RB: リソナ銀行、
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。

中期経営計画

p19	中期経営計画の全体像
p20	収益・コスト構造改革の姿
p21	経営指標
p22	基本戦略: ① オムニチャネルの進化
p23	② 26,000名の『オムニ・アドバイザー』の育成
p24	③ 『オムニ・リージョナル』体制の確立
p25	ビジネス戦略: 資産形成サポートビジネス
p26	決済ビジネス
p27	承継ビジネス
p28	中小企業向けビジネス
p29	国際ビジネス
p30	個人向けローンビジネス
p31	デジタル化を通じた「営業力強化」と「生産性向上」の両立
p32,33	みなと銀行、関西アーバン銀行、近畿大阪銀行の 経営統合に関する基本合意について
p34	りそなホールディングスの取締役会構成
p35	経営の透明性と客観性を確保する優れた コーポレートガバナンス体制

資本政策の方向性

p37	資本政策の方向性
-----	----------

ご参考資料 (p38～)

2017年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

中期経営計画

資本政策の方向性

ご参考資料

2017年3月期 決算の概要

■ 親会社株主に帰属する当期純利益:1,614億円

- 前期比△223億円(△12.1%)、目標比△86億円
 - 実質業務純益の減益：【前期比】△568億円…(13)
 - 与信費用の改善：【前期比】+433億円…(15)

■ 実質業務純益:2,182億円

- 業務粗利益：5,631億円、【前期比】△564億円(△9.1%)
 - 国内預貸金利益(銀行合算)：【前期比】△250億円
 - ・預貸金利回り差が△11bp低下も、中小企業向けや住宅ローンを中心として貸出金残高は前期比増加。
 - 債券関係損益(先物込)：【前期比】△251億円
 - フィー収益(信託報酬+役務取引等利益)：【前期比】△80億円
 - ・金融商品販売は減益も、法人ソリューション収益やローン収益等で一部補完。
- 経費：△3,449億円、【前期比】△4億円(△0.1%)

■ 資本政策:期初方針通りに進捗

- 第6種優先株(750億円)の取得・消却を実施し、1株当たり普通配当を2円増配。

■ 親会社株主に帰属する当期純利益の 通期業績目標(2018/3期)：1,500億円

■ 普通配当(2018/3期)：1株当たり+1円の増配を計画

- 年間19円⇒20円、うち中間10円

HD連結(億円)	2017/3期				2018/3期 目標
	前期比増減	増減率	'16/11 公表 目標比		
親会社株主に帰属する 当期純利益 (1)	1,614	△223	△12.1%	△86	1,500
業務粗利益 (2)	5,631	△564	△9.1%		5,685
資金利益 (3)	3,779	△234			
うち国内預貸金利益* (4)	3,058	△250			
フィー収益 (5)	1,606	△80			
フィー収益比率 (6)	28.5%	+1.2%			30.0%
信託報酬 (7)	179	△33			
役務取引等利益 (8)	1,427	△47			
その他業務粗利益 (9)	245	△249			
うち債券関係損益(先物込) (10)	55	△251			
経費(除く銀行臨時処理分) (11)	△3,449	△4	△0.1%		△3,460
経費率 (12)	61.2%	+5.6%			60.8%
実質業務純益※2 (13)	2,182	△568	△20.6%		2,225
株式等関係損益(先物込) (14)	32	+49			
与信費用 (15)	174	+433			
その他の臨時・特別損益 (16)	△108	△137			
税金等調整前 当期純利益 (17)	2,282	△223	△8.9%		
1株当たり配当金 (年間・円) (18)	19.0	+2.0	+11.7%		20.0
1株当たり当期純利益 (EPS、円) (19)	66.89	△8.84			
1株当たり純資産 (EPS、円) (20)	786.94	+81.13			

*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(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「△」を付して表示

リソナホールディングス 3

- 親会社株主に帰属する当期純利益(右表(1))は、1,614億円を計上。前期比△223億円(△12.1%)の減益、目標比で△86億円(△5.0%)。
- 実質業務純益が△568億円減少(右表(13))、一方で与信費用は+433億円の改善(右表(15))。
- 実質業務純益(13)の減益要因についてご説明する。
- 残念ながらトップラインが前期比△564億円(△9.1%)となった。
- 国内預貸金利益(右表4)は概ね計画線乍ら、前期比△250億円。利ざや縮小が続き、残高増加で一部補完するも減益。
- 市場部門は、変動性の高い相場環境の中、債券関係損益の積上げが想定を下回り、前期比△251億円となった。
- 加えて、不安定な相場環境の中、金融商品販売が伸び悩んだ。ただし、2月から取扱を開始したファンドラップは出だし好調で、期末にかけて投信の月次取扱額は前年比プラスに転じている。
- 経費は、外形標準課税等の増加要因もあったが、引き続きローコストオペレーションに取り組み、ほぼ前年同水準を維持。
- 資本政策は期初方針通り、第6種優先株式を、昨年12月に取得・消却し、普通株式の1株あたり配当を2円増配させていただいた。
- 業績目標について。
詳細は後ほど説明するが、「親会社株主に帰属する当期純利益」で1,500億円とした。
- また、第5種優先株式について、関係当局の確認を前提に、今期中の取得・消却を目指しており、普通株式1株あたりの配当予想を1円増配の20円とした。
- 6ページへ

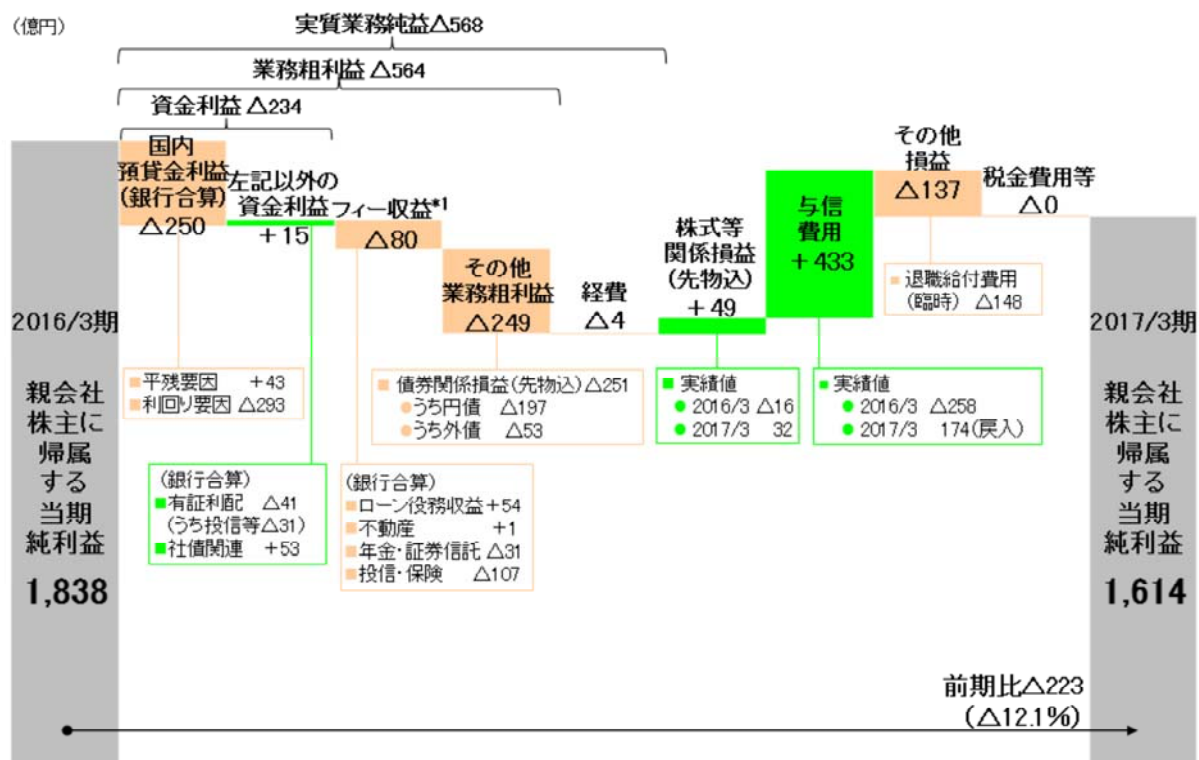
2017年3月期 損益内訳

(億円)	HD連結		銀行合算		りそな 銀行	埼玉 りそな 銀行	近畿 大阪 銀行	連単差	
		前期比		前期比					前期比
業務粗利益 (1)	5,631	△ 564	5,177	△ 542	3,522	1,221	433	454	△ 21
資金利益 (2)	3,779	△ 234	3,729	△ 225	2,411	987	330	49	△ 8
うち国内預貸金利益 (3)			3,058	△ 250	1,929	839	288		
信託報酬 (4)	179	△ 33	179	△ 33	179			△ 0	+ 0
役務取引等利益 (5)	1,427	△ 47	1,032	△ 36	743	212	77	394	△ 10
その他業務粗利益 (6)	245	△ 249	236	△ 246	188	20	26	9	△ 2
うち債券関係損益(先物込) (7)	55	△ 251	55	△ 251	30	0	23	-	-
経費(除く銀行臨時処理分) (8)	△ 3,449	△ 4	△ 3,267	△ 3	△ 2,142	△ 748	△ 376	△ 182	△ 0
実質業務純益*1 (9)	2,182	△ 568	1,909	△ 546	1,379	472	57	273	△ 21
株式等関係損益(先物込) (10)	32	+ 49	32	+ 51	△ 3	26	9	0	△ 2
与信費用 (11)	174	+ 433	182	+ 417	147	8	26	△ 7	+ 15
その他の臨時・特別損益 (12)	△ 108	△ 137	△ 107	△ 111	△ 98	△ 13	4	△ 1	△ 25
税引前(税金等調整前)当期純利益 (13)	2,282	△ 223	2,017	△ 190	1,425	495	97	264	△ 33
税金費用等 (14)	△ 667	△ 0	△ 582	△ 7	△ 411	△ 148	△ 22	△ 85	+ 7
(親会社株主に帰属する)当期純利益 (15)	1,614	△ 223	1,435	△ 197	1,013	347	75	179	△ 25

*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

期間損益の前期比増減要因

HD連結



*1: 役員取引等利益 + 信託報酬

リソナホールディングス

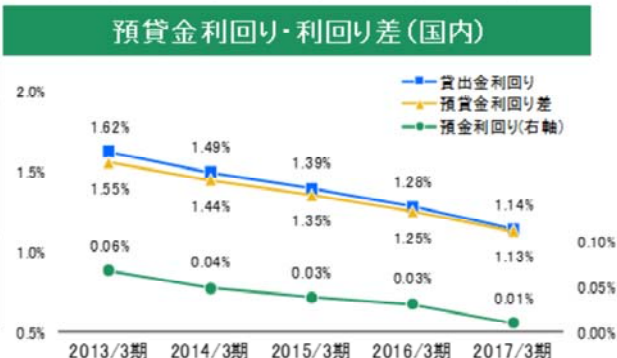
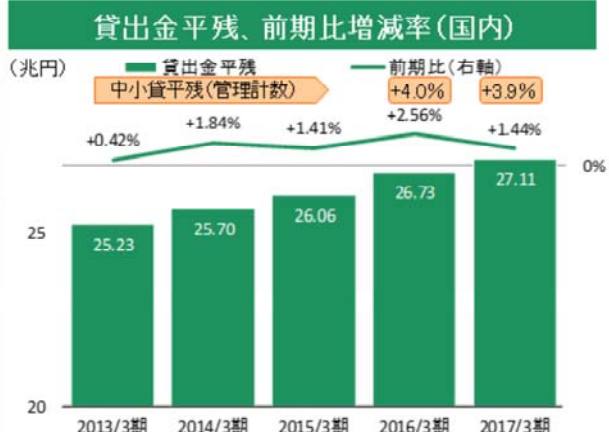
5

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				2017/3期		2018/3期	
(平残: 兆円、収益・費用: 億円)				実績	前期比	計画	前期比
貸出金平残(銀行勘定) (1)				27.63	+1.39%		
国内	貸出金	平残 (2)		27.11	+1.44%	27.43	+1.17%
		利回り (3)		1.14%	△0.13%	1.06%	△0.08%
		収益 (4)		3,108	△318	2,912	△196
	コーポレート部門(公共除) ^{*1}	平残 (5)		15.73	+1.10%	15.86	+0.82%
		利回り (6)		0.97%	△0.16%	0.89%	△0.08%
	コンシューマー部門 ^{*2}	平残 (7)		10.42	+1.96%	10.60	+1.77%
		利回り (8)		1.43%	△0.09%	1.35%	△0.08%
	預金+NCD	平残 (9)		39.66	+4.15%	39.37	△0.74%
		利回り (10)		0.01%	△0.01%	0.01%	△0.00%
	預貸金	費用 (11)		△50	+68	△41	+8
		利回り差 (12)		1.13%	△0.11%	1.05%	△0.08%
	利益 (13)			3,058	△250	2,870	△187

*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



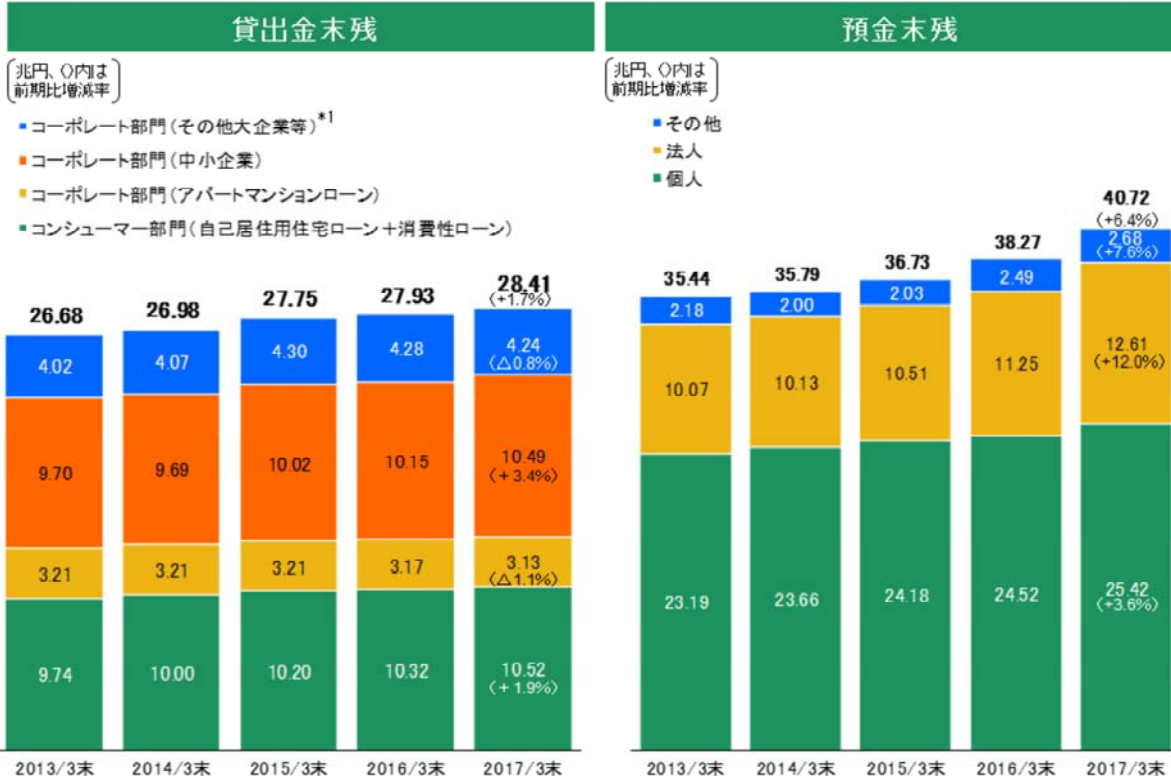
りそなホールディングス

6

- 貸出金の平残および利回りの状況、今年度計画について少しコメントさせていただく。
- 前期の貸出平残から。
国内総貸出(2)は、前期比+1.44%の伸びで、ほぼ計画インライン。
コーポレート部門(5)が+1.10%、コンシューマー部門(7)が+1.96%で、共に増加。
右上の折れ線グラフの上になるが、メインターゲットとしている中小企業向け貸出の平残は+3.9%で引き続き強い伸び。
なお、社内管理ベースであるが、設備資金も+5%と引き続き高い伸びとなった。
- 今期も厳正な審査の下で、総貸出ベースで+1.17%程度の伸びを想定している。
- 続いて利回りについて。
前期の貸出金利回り(3)は、前期比で△13bps低下だが、こちらも計画インライン。
この内訳は、1) 法人貸出における競争要因で4 bps程度、2) 住宅ローン金利の低下で5bps程度、3) 主にマイナス金利に起因したTIBOR低下の影響で3 bps程度と分析している。
預金金利の低下もあり、利ざや(12)は△11bpsの縮小。
- 今年度計画は、市場金利低下も一巡しており、貸出金利回り差で△8bpsの低下としている。
- 9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を含む
 (2013/3末 0.19兆円、2014/3末～2016/3末 0.30兆円、2017/3末 0.26兆円)

自己居住用住宅ローンビジネス

銀行合算

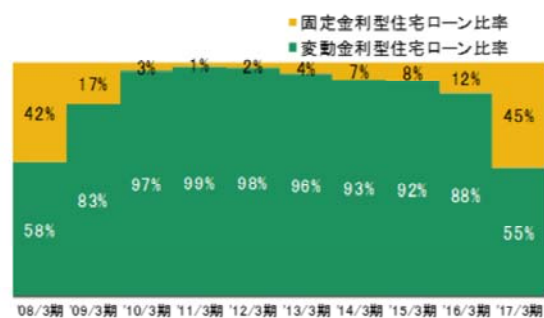
実行額推移

(兆円)

- フラット35
- 自己居住用住宅ローン



適用金利区分別の実行額構成



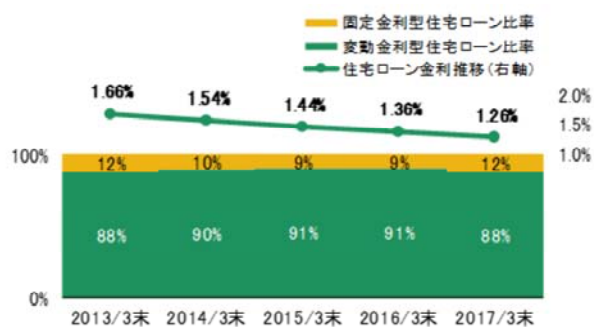
末残推移

(兆円)

- 自己居住用住宅ローン



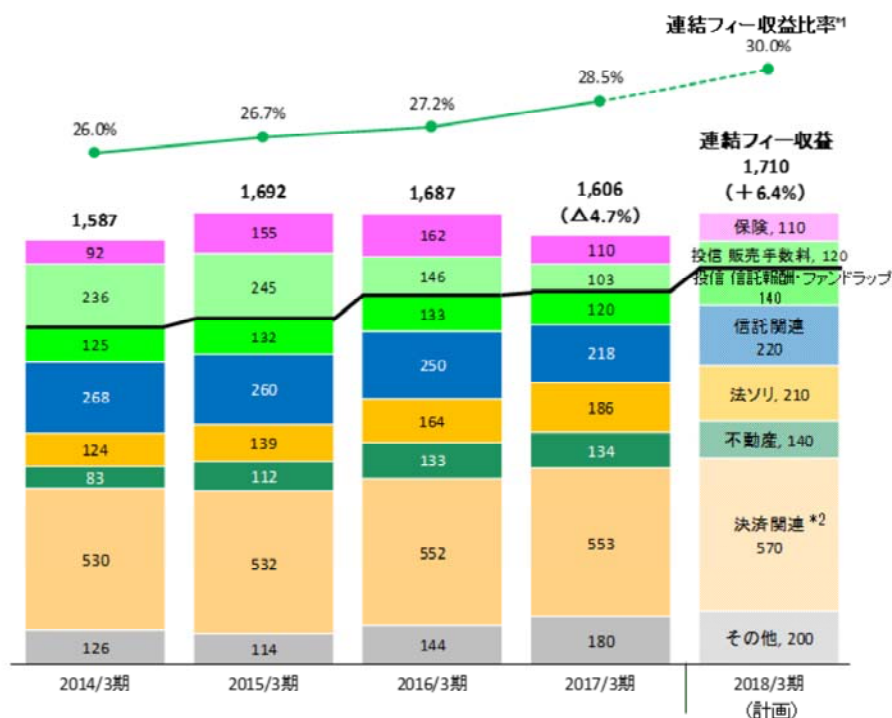
適用金利区分別の残高構成と平残利回り



リソナホールディングス

2017/3期の連結フィー収益比率は28.5%

(億円、○内は
前期比増減率)

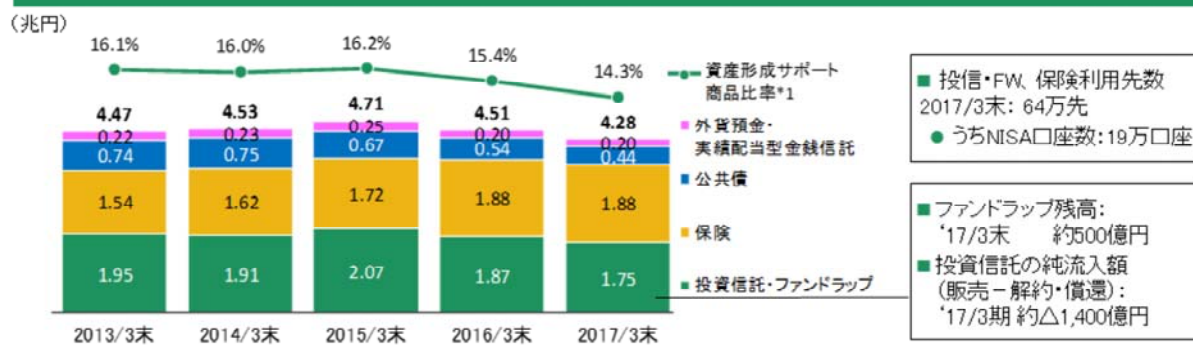


*1. (役務取引等利益 + 信託報酬) / 業務粗利益

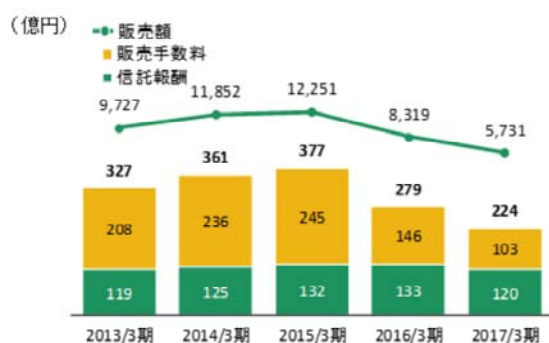
*2. 内為、口振、EB、VISAデビットおよびリそな決済サービス(株)、リそなカード(株)の役務利益

- ・ フィー収益について、補足しておく。
- ・ 前期の連結フィー収益は、1,606億円、前期比で△80億円(△4.7%)の減益。
フィー収益比率は28.5%。
- ・ 昨年は、ブレクジットや米国大統領選などで相場が大きく変動。
不安定な相場環境が続く中、お客さまの投資行動が慎重になったことや、金利低下による商品供給の問題等から、投信の販売手数料や保険収益が大きく減少。
- ・ 一方で、グラフ中の黒い太線の下、つまりストック型のフィーについては、法人ソリューション収益、不動産、決済関連収益等が増加。
今後も、お客さま基盤や預かり資産をベースとしたフィー収益を強化していく。
- ・ 金融商品販売については、既に販売目標ではなく、お預かり資産の増加を目標とする運営に変更している。
引き続き、フィデューシャリーデューティー・ポリシーに沿った運営を行っていく。
- ・ 中計期間の最終年度にはフィー収益比率で35%を目指しているが、今年度中に30%台を達成したい。
- ・ 12ページへ

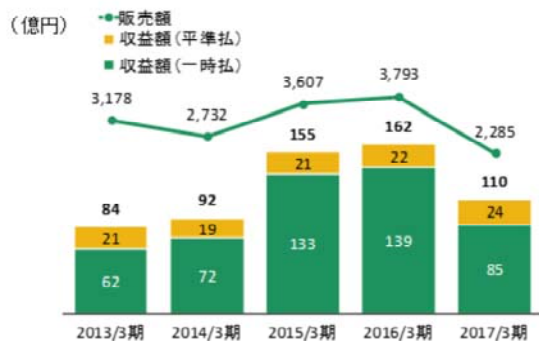
個人向け資産形成サポート商品残高



投資信託・ファンドラップ



保険



*1. 資産形成サポート商品比率=個人向け資産形成サポート商品残高/〈個人向け資産形成サポート商品残高+個人預金(円貨)〉

*2. 社内管理計数

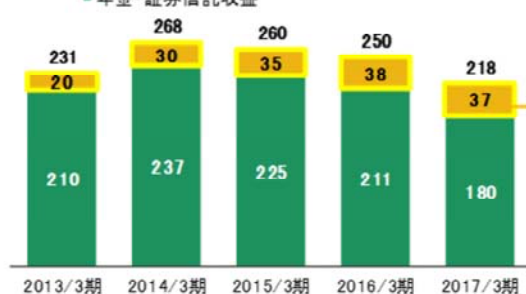
主要なフィービジネス

銀行合算

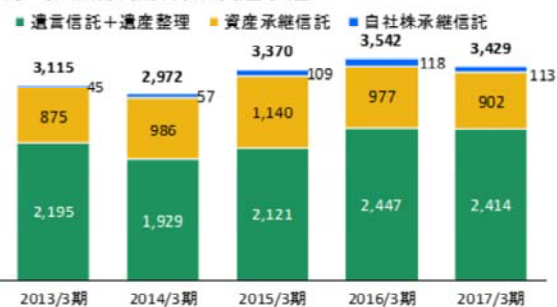
信託業務関連収益

(億円)

● 承継信託機能関連収益
■ 年金・証券信託収益



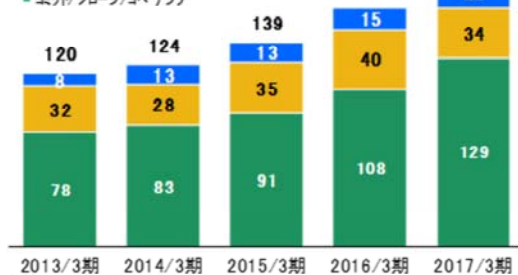
(参考) 新規利用件数(資産承継)



法人ソリューション収益

(億円)

■ M&A
■ 私募債
■ コミット/シロート/コベナント

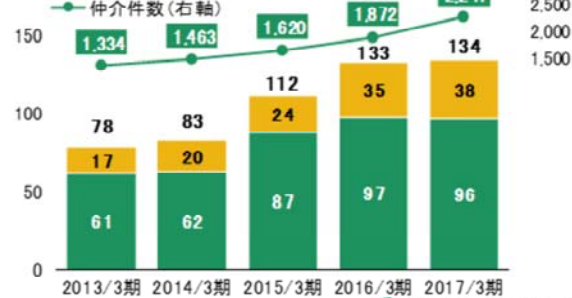


*1. 不動産ファンド出資関連収益除く

不動産業務収益*1

(億円)

■ 収益(個人)
■ 収益(法人)
● 仲介件数(右軸)



リソナホールディングス

与信費用、不良債権

HD連結・銀行合算

与信費用

(億円)	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期 計画
HD連結 (1)	223	△258	174	△135

銀行合算 (2)	243	△234	182	△110
一般貸倒引当金 (3)	235	△0	98	
個別貸倒引当金等 (4)	7	△234	84	
新規発生 (5)	△295	△439	△199	
回収・ 上方遷移等 (6)	303	204	283	

連単差 (7)	△19	△23	△7	△25
うち、住宅ローン保証 (8)	11	26	20	
うち、リソナカード (9)	△16	△18	△21	

<与信費用比率> (bps)

HD連結 ^{*1} (10)	8.1	△9.2	6.1
銀行合算 ^{*2} (11)	8.6	△8.2	6.3

*正の値は戻入を表す

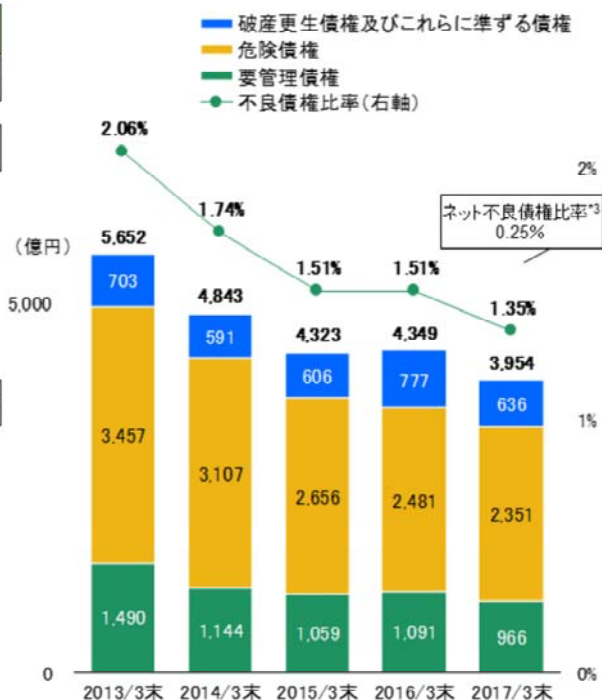
*1. HD連結与信費用／(連結貸出金＋連結支払承諾見返未残) (期首・期末平均)

*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 12

- 与信費用についても補足しておく。
- (左側) 前期は、連結ベース(左表(1))で、前年の258億円の費用発生から、174億円の戻入に転じた。
新規発生が低水準(過去最低水準)に留まったことに加えて、注力している再生・成長支援も含めて債務者区分の改善が見られたこと等による。
- 今期は、貸出ポートフォリオ全体としては、引き続き懸念を抱くような状況にないが、更なる戻入は見込みにくく、連結ベースで△135億円、4～5bps程度の費用発生とした。
- (右側)なお、銀行合算の不良債権比率は、0.16%低下し、1.35%と過去最低水準を更新している。
- 13ページへ

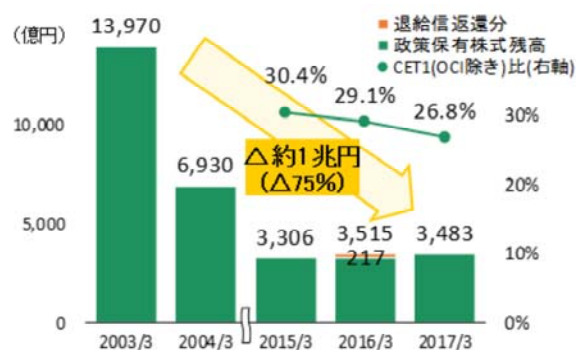
有価証券

(億円)	2015/3末	2016/3末	2017/3末	評価差額
その他有価証券*1 (1)	38,276	24,597	24,033	5,554
株式 (2)	3,306	3,515	3,483	5,632
債券 (3)	31,869	16,819	14,318	△26
国債 (4)	21,511	7,602	5,441	△54
(デュレーション) (5)	3.3年	3.1年	7.0年	-
(BPV) (6)	△7.2	△2.4	△3.8	-
地方債・社債 (7)	10,358	9,216	8,876	28
その他 (8)	3,100	4,263	6,231	△52
外国証券 (9)	1,430	2,398	2,586	△65
(評価差額) (10)	5,731	4,601	5,554	
満期保有債券*2 (11)	24,357	23,835	22,777	674
国債 (12)	19,620	18,798	17,711	545
(評価差額) (13)	726	936	674	

*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. OCI除き

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
- 2017/3期 削減額(上場分・取得原価): 31億円
売却益(同): 49億円
- 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、中期的に普通株式等Tier1*3比「10%台*1」に削減方針
 - 2017/3期からの5年間で350億円程度の削減を計画



リソナホールディングス 13

- ・ 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(左表(1))の評価差額は+5,554億円。
前年3月末比で+952億円の増加。
- ・ 国債(左表(4))の残高は、前年比約2,200億円減少。
短期債の減少でデュレーションは長期化しているが、BPVをコントロールした運営を継続。
- ・ 米国債金利の上昇を受けて、外国証券(左表(9))の評価差額は、12月末時点で△127億円まで拡大したが、4Qにポートの入れ替えを実施し、3月末では△65億円まで縮小。
足下でも更に縮小しており、今期の運営に支障はない。
- ・ (右側) 政策保有株式は、他行に先駆けて削減してきた経緯。
中期的にCET1比「10%台」に削減の方針。
- ・ 具体的には、前年度からの5年間で350億円程度を削減する計画。
前期は、取得原価ベースで31億円を削減しており、ほぼ計画通りの進捗。
- ・ 14ページへ

自己資本比率

HD連結

■ 2017/3末の自己資本比率(国内基準)は11.69%、普通株式等Tier1比率(国際統一基準)は8.59%と十分な水準を維持
※ 其他有価証券評価差額金除き

国内基準			
(億円)	2016/3	2017/3	前期比
自己資本比率 (1)	13.53%	11.69%	△1.84%
自己資本の額 (2)	19,692	17,468	△2,224
コア資本に係る基礎項目の額 (3)	19,976	17,759	△2,217
うち普通株式に係る株主資本の額 (4)	12,497	13,615	+ 1,118
うち社債型優先株式 (経過措置による算入) (5)	1,750	1,000	△750
うち劣後債等 (経過措置による算入) (6)	5,108	2,819	△2,289
コア資本に係る調整項目の額 (7)	284	291	+ 6
リスク・アセット等 (8)	145,525	149,308	+ 3,782
信用リスク・アセットの額 (9)	129,549	133,427	+ 3,877
マーケット・リスク相当額÷8% (10)	1,553	831	△721
オペレーショナル・リスク相当額÷8% (11)	10,616	10,497	△118
フロア調整額 (12)	3,806	4,551	+ 745

■ 自己資本の額の増減要因

● 親会社株主に帰属する当期純利益 +1,614億円

● 配当実施額 △492億円

● 第6種優先株式の取得・消却 △757億円

● 劣後債務の償還等 △2,289億円

(参考) 国際統一基準			
(億円)	2016/3	2017/3	前期比
普通株式等Tier1比率 (13)	9.52%	10.74%	+1.22%
その他有価証券評価差額金除き (14)	8.13%	8.59%	+0.46%
Tier1比率 (15)	10.69%	11.40%	+0.71%
総自己資本比率 (16)	14.10%	13.81%	△0.29%
普通株式等Tier1資本の額 (17)	14,262	16,538	+ 2,276
基礎項目 (18)	14,776	17,214	+ 2,437
うち普通株式に係る株主資本の額 (19)	12,497	13,615	+ 1,118
うちその他有価証券評価差額金 (20)	2,084	3,318	+ 1,233
調整項目の額 (21)	514	676	+ 161
その他Tier1資本の額 (22)	1,745	1,012	△732
Tier1資本の額 (23)	16,007	17,550	+ 1,543
Tier2資本の額 (24)	5,111	3,698	△1,412
総自己資本の額 (Tier1+Tier2) (25)	21,118	21,249	+ 130
リスク・アセット等 (26)	149,683	153,861	+ 4,178
信用リスク・アセットの額 (27)	135,239	140,369	+ 5,130
マーケット・リスク相当額÷8% (28)	1,553	831	△721
オペレーショナル・リスク相当額÷8% (29)	10,616	10,497	△118
フロア調整額 (30)	2,273	2,161	△112

■ (参考) グループ銀行

国内基準 (億円)	りそな (連結)	埼玉りそな (単体)	近畿大阪 (連結)
自己資本比率 (31)	11.03%	11.58%	11.51%
自己資本の額 (32)	12,013	3,330	1,546
リスク・アセット等 (33)	108,907	28,757	13,423

りそなホールディングス 14

- 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11.69%。
- 昨年12月の第6種優先株式の取得、旧適格資本である劣後債の償還等を主因に自己資本が減少。
- リスクアセットの増加は、貸出金残高の増加が主な要因。
- 右側は、国際統一基準の数値。
後ほどご説明するが、中計で9%をターゲットとしてお示しした(有価証券評価差額金除きの)CET1比率は、8.59%。
- 15ページへ

2018年3月期 業績目標

HD連結・銀行合算

HD連結

(億円)	中間期 目標	通期 目標	前期比
親会社株主に帰属する 当期(中間)純利益 (1)	730	1,500	△114
連単差 (1)-(11)	90	190	+11

1株当たり普通配当

	1株当たり 配当金	前期比
普通配当(年間予想) (3)	20.0円	+1.0円
うち中間配当 (4)	10.0円	+0.5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 目標	通期 目標	前期比	中間期 目標	通期 目標	前期比	中間期 目標	通期 目標	前期比	中間期 目標	通期 目標	前期比
業務粗利益 (5)	2,605	5,215	+38	1,770	3,575	+53	610	1,200	△21	220	440	+7
経費 (6)	△1,645	△3,255	+12	△1,085	△2,145	△3	△375	△740	+8	△185	△370	+6
実質業務純益 (7)	960	1,960	+51	685	1,430	+51	235	460	△12	35	70	+13
株式等関係損益(先物込) (8)	35	110	+78	25	100	+103	-	5	△21	5	5	△4
与信費用 (9)	△45	△110	△292	△35	△70	△217	-	△25	△33	△5	△15	△41
税引前当期(中間)純利益 (10)	910	1,845	△172	655	1,400	△25	230	410	△85	25	40	△57
当期(中間)純利益 (11)	640	1,310	△125	460	1,000	△13	160	280	△67	20	30	△45

りそなホールディングス 15

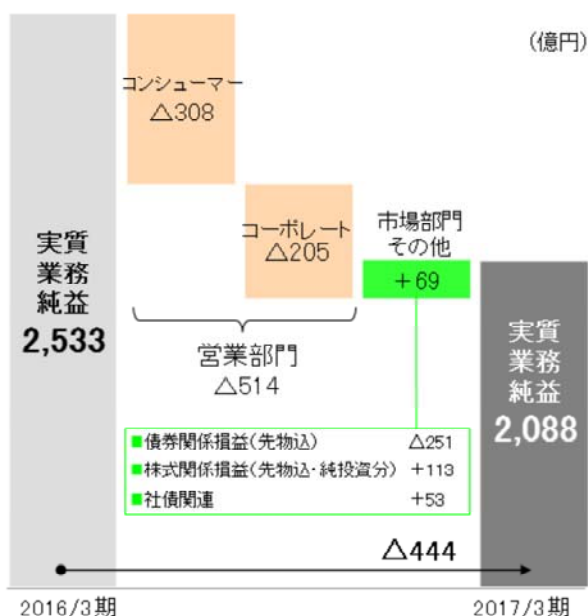
- 今期の業績目標について。
- HD連結の最終利益で1,500億円(1)(前期比△114億円、△7.0%)とさせて頂いた。
連単差(2)は+190億円とほぼ前年同水準。
- 下段の銀行合算ベースの表をご覧頂きたい。
- 業務粗利益は、前期比+38億円(+0.7%)の増益を目指す。
- 先程ご説明の通り、△8bpsの利ざや縮小を前提としており、資金利益は△130億円程度の減益を想定。
- 一方、フィー収益は+100億円程度の増益を見込んでいる。
ファンドラップを中心とした金融商品関連ならびに法人ソリューション収益の増強等各分野で更なる伸長に向けた取組みを強化していく。
- その他業務粗利益では、前期苦戦した債券関係損益の反動増により、+70億円程度の増益を見込む。
- 経費は、戦略投資を実施しながら、引き続きローコスト運営を継続し、前年実績の内側に抑える計画。
- 業純以下では、株式等関係損益の改善を見込む一方、与信費用は先程ご説明の通り、反動減とする組み立てである。
- 配当予想については、後ほど資本政策のスライドでご説明する。
- 18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期比444億円の減益

(億円)		2017/3期	前期比
営業部門	業務粗利益 (1)	4,657	△523
	経費 (2)	△3,175	+8
	実質業務純益 (3)	1,482	△514
コンシューマー事業	業務粗利益 (4)	2,106	△315
	経費 (5)	△1,671	+7
	実質業務純益 (6)	435	△308
コーポレート事業	業務粗利益 (7)	2,551	△207
	経費 (8)	△1,503	+1
	実質業務純益 (9)	1,047	△205
市場部門・その他	業務粗利益 (10)	730	+84
	経費 (11)	△124	△14
	実質業務純益 (12)	605	+69
合計	業務粗利益 (13)	5,388	△438
	経費 (14)	△3,299	△5
	実質業務純益 (15)	2,088	△444



管理会計における
計数の定義

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

事業部門別の損益概要(2)

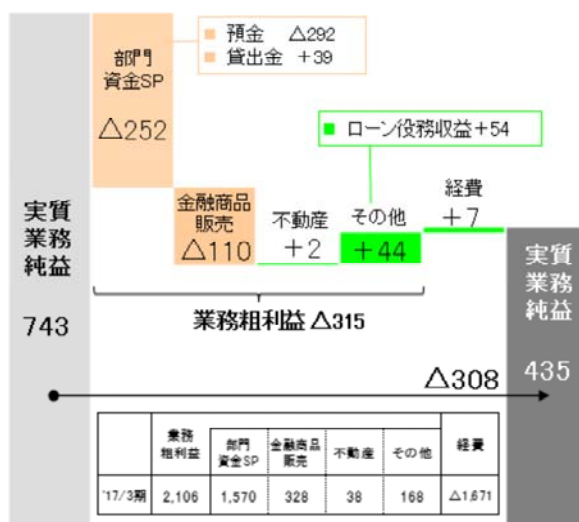
銀行及びローン保証子会社

コンシューマー部門

- 実質業務純益は前期比308億円の減益
- 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、市況の影響もあり減少

【変動要因】

(億円)



2016/3期

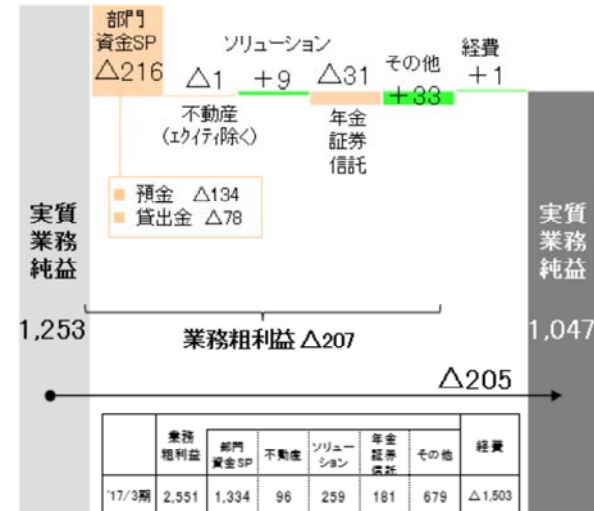
2017/3期

コーポレート部門

- 実質業務純益は前期比205億円の減益
- 部門資金SPは、金利低下影響により減少

【変動要因】

(億円)



2016/3期

2017/3期

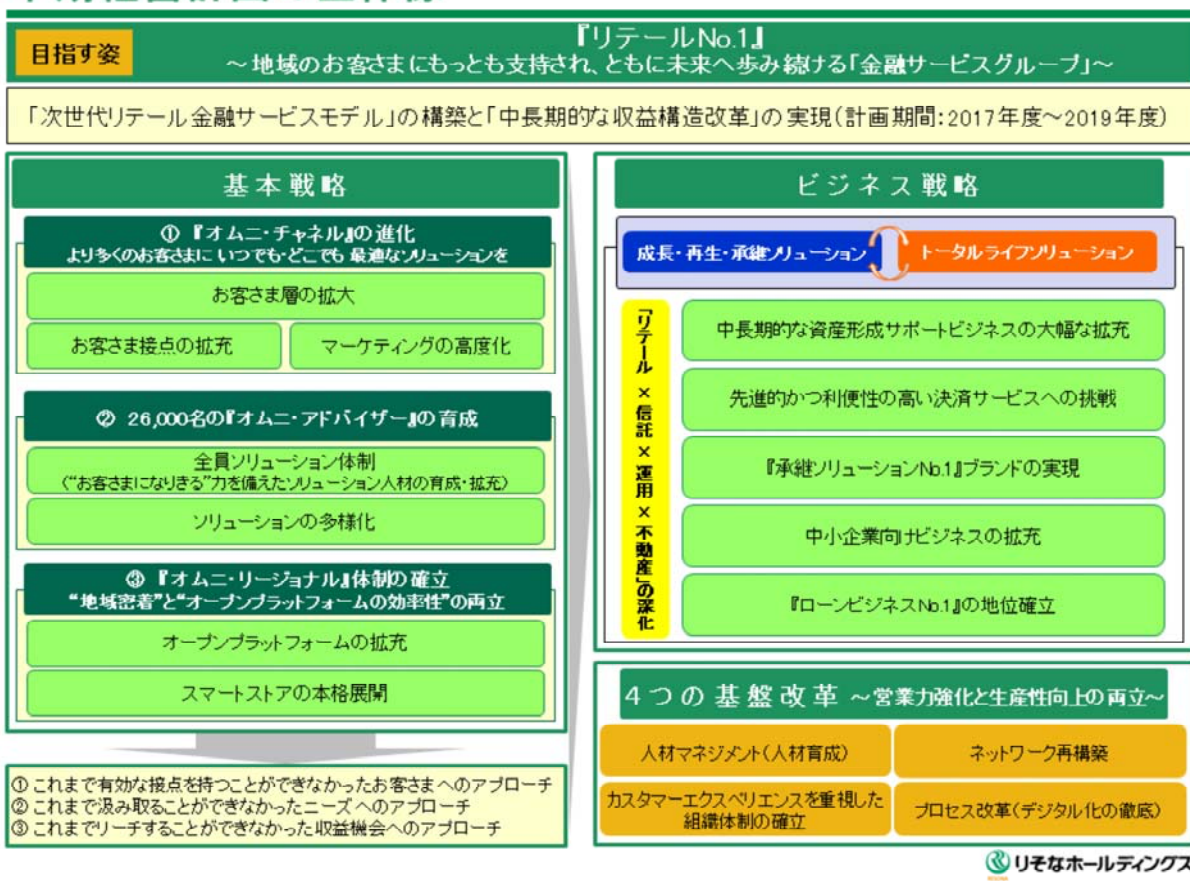
2017年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

中期経営計画

資本政策の方向性

ご参考資料

中期経営計画の全体像

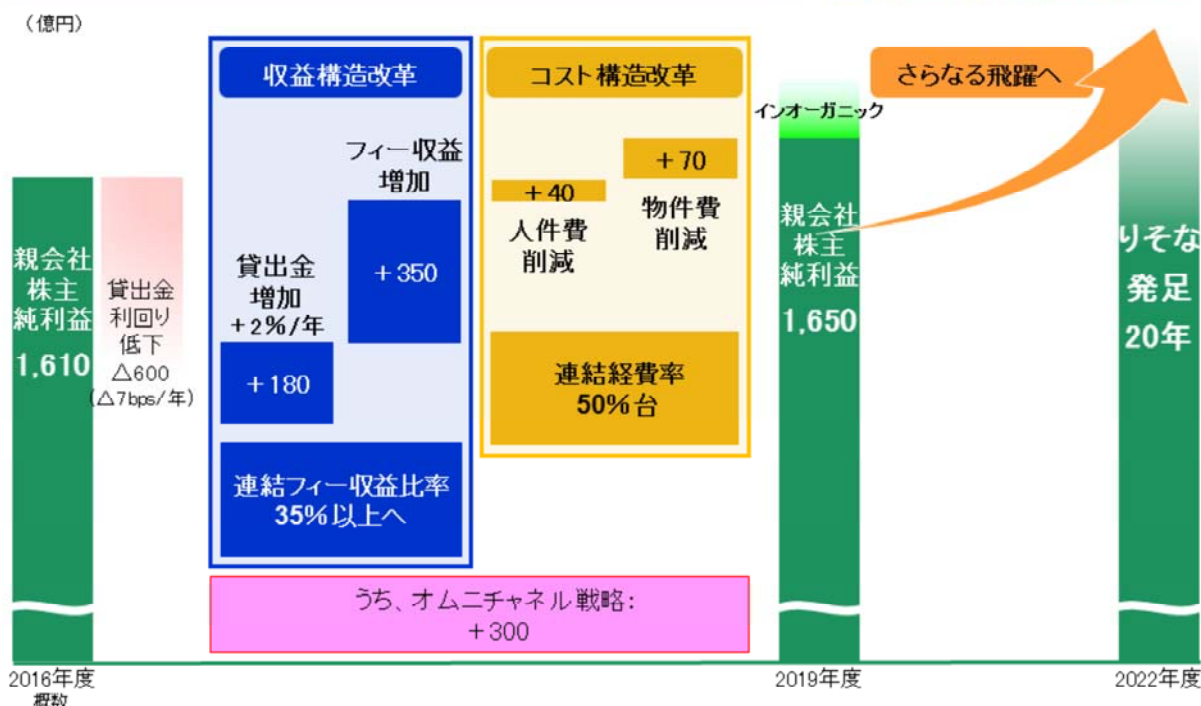


- 中計の全体像をお示ししている。
- 計画期間は、今年度から2020年3月期までの3年間。
- 「お客さまの喜びがリそなの喜び」という基本姿勢を貫き、『リテールNo.1』を目指す。
- ここに基本戦略、ビジネス戦略、これを支える「4つの基盤改革」をお示ししているが、細かな点を含めて別のスライドで説明する。
- 次のページへ

収益・コスト構造改革の姿

収益構造改革・コスト構造改革を通じ、超低金利環境への耐久力を獲得

新たな金融サービスモデル定着
環境好転時に飛躍的拡大へ



りそなホールディングス 20

- 収益・コスト構造改革の概要をお示ししている。
- 計画期間中は超低金利環境が継続、すなわち貸出金利回りのなだらかな低下が続くことを前提としている。
左から2本目のバーに記載の通り、貸出利回りが每期7bps程度低下、3年間の累計で利回り要因として貸出金収益が△600億円減少することを想定している。
- これを、貸出金のボリューム増加で+180億円、フィー収益の増強で+350億円とする収益構造改革を実現していくことで、最大限打ち返していく。
連結フィー収益比率は35%以上まで高めていく考え。
- 加えてコスト構造改革を通じて100億円程度の経費削減を図る。
厳しいトップライン環境において連結経費率50%台を目指す。
- これらの取り組みを通じて、3月に公表し、現在協議を進めているみなと銀行、関西アーバン銀行との経営統合効果を除いたベースでも、昨年度実績に対して増益となる1,650億円の最終利益を確保する計画。
- 本計画期間は、超低金利環境への耐久力を獲得し、りそな発足20年を迎える2022年度に向けて更なる飛躍の礎を築く3年間にしたいと考えている。
- 次のページへ

経営指標

1. 新たな金融サービスモデルの構築により、収益源を多様化・フィー収益を拡大
2. コスト構造改革への取り組みにより、効率性を一層向上
3. 持続的な企業価値向上に向け、収益力向上と資本充実の最適バランスを追求
4. 当社ならびにグループ銀行の業務執行役員を対象に、「業績連動発行型株式報酬」の導入を予定

経営指標	2019年度
親会社株主に帰属する当期純利益	1,650億円
連結フィー収益比率	35%以上
連結経費率	50%台
株主資本ROE ^{*1,2}	10%以上
普通株式等Tier1比率 ^{*1,3}	9%程度

【2019年度前提条件：無担保コールQ/N △0.05%、10年国債0.05%、日経平均株価18,000円～21,000円】

*1. 関西地銀の経営統合(2017年3月3日付基本合意)による影響を勘案

*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

*3. その他有価証券評価差額金除き

リソナホールディングス 21

- 経営指標をお示ししている。
- 今、ご説明した通り2019年度の最終利益は1,650億円。
連結フィー収益比率は35%以上、連結経費率は50%台を目指す。
- 株主資本ROEは従来水準を維持し、10%以上を目指す。
- その他有価証券評価差額金を除いた普通株式等Tier1比率は、従来目標から引上げ「9%程度」を新たな目標水準としている。
ここは、後ほど資本政策のスライドでご説明する。
- 5つの経営指標のうち、ROE、普通株式等Tier1比率については、みなと銀行、関西アーバン銀行との経営統合に伴う基本的な影響を織り込んだベースで目標を設定している。
その他3つのPL関連指標は、現在のりそなグループベースでの目標設定になっている点、ご留意頂きたい。
- 次のページへ

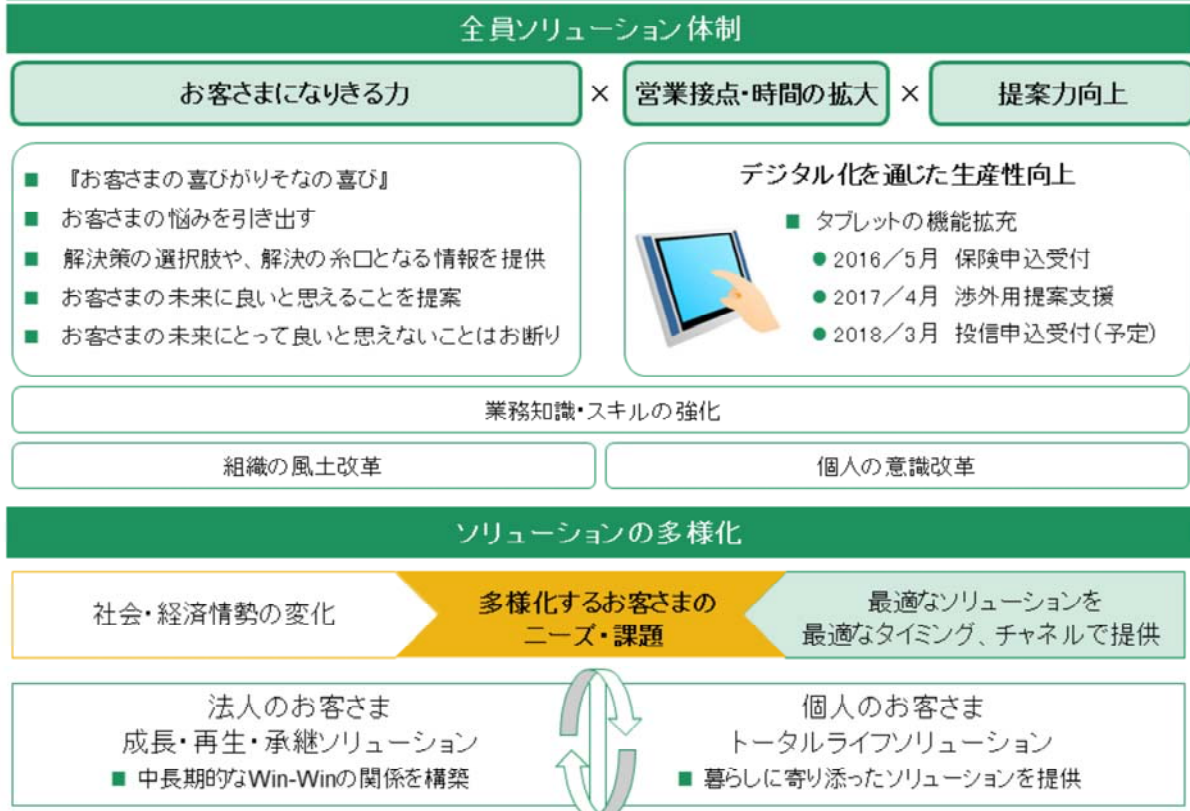
基本戦略:①『オムニ・チャネル』の進化



リソナホールディングス 22

- ここから基本戦略、3つのオムニについて。オムニチャネル戦略からご説明。
- (左側)対面、非対面それぞれのチャネルを引き続き強化すると共に、その連携を更に進めていく。
- 年中無休のセブンデイズプラザの拡充で、これまでお会いできなかった勤労層との接点が拡充している。この方向性は間違っていないと確信しており、計画期間中に休日の営業拠点を30程度増やしたい。
豊洲のセブンデイズプラザのような少人数運営のパイロット店舗のノウハウを本格的に活用し、店舗ネットワークの再構築を進める。
- 非対面では、WEB・スマホで完結できる領域を拡大する。その一方で、必要に応じて対面チャネルを気軽にご利用いただけるしくみを整え、シームレスに融合させていく。
- こうした取り組みにより、(右側に記載の通り)これまで『有効な接点を持つことができなかったお客さま』、『汲み取ることができなかったニーズ』、『リーチすることができなかった収益機会』にアプローチしていく。
- ここでは、(下段に記載している)マーケティング改革がベースとなる。あらゆるチャネルを通じて得られた情報を集約、分析してパーソナルに自動提案できる体制を整えていく。
- 次のページへ

基本戦略:② 26,000名の『オムニ・アドバイザー』の育成



- 2つめのオムニアドバイザーについて。
差別化の最大のポイントは、『人』だと思っている。
- (左上)「お客さまの喜びがりそなの喜び」と申し上げてきたが、全社員が、これを実践する人材にならないといけない。
真のお客さま目線、すなわち「お客さまになりきる」ことで、お客さまの悩みを引き出し、解決策の選択肢や解決の糸口となる情報を提供していく。
- (右上)デジタル化を通じた生産性の向上も併せて進めていく。
昨年からは開始しているタブレットによる保険申込では、お申込書の記入時間が3分の1になり、ご相談に充てる時間が大幅に拡大するといった効果が出ている。
- こうした取り組みを通じて、「全員ソリューション体制」を構築していく。
- 次のページへ

基本戦略:③『オムニ・リージョナル』体制の確立

スマートストアの本格展開：より多くのお客さまに新たな価値を提供

■ 営業エリアは全国

【スマート口座開設者居住地】

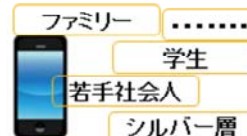
■ 当社店舗エリア外 ■ 当社店舗エリア内

30%

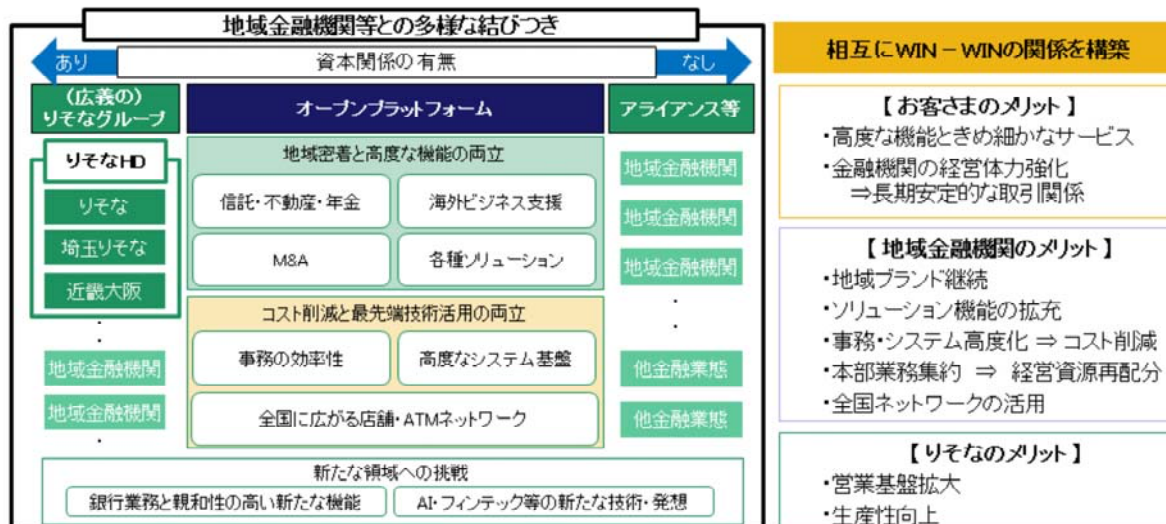
70%

■ スマート口座の機能拡充⇒ 暮らしのプラットフォーム

- アプリ完結⇒簡単に取引・手続き
- タイムリーな提案・お得な情報
- 好きなチャネルを気軽に利用



オープンプラットフォームの拡充：“三方良し”を構築



りそなホールディングス 24

- ・ 3つめのオムニリージョナルについて。
ここでは、大きく2つの戦略を考えている。
- ・ （上段）1つは、昨年からスタートした「りそなスマートストア」の本格展開。
スマート口座は3割が、りそなの営業エリア外のお客さまであり、これまでリーチできなかった地域も営業エリアとなってくる。
- ・ 今後、スマホアプリをプラットフォームとして、多様化するお客さまの趣味・嗜好に合わせて、よりお得に、より便利なサービスをご提供していく。
- ・ （下段）2つめは、オープンプラットフォームの拡充。
地域金融機関との多様な結びつきを更に拡充していく。
お客さま、地域金融機関、そしてりそなの三方相互にWin-Winの関係を構築していく。
- ・ 資本関係にこだわらなくても、こうした関係を築いていける領域は沢山あると考えている。
フィンテックやAI等、新たな領域にもチャレンジしていきたい。
- ・ 次のページへ

ビジネス戦略：資産形成サポートビジネス

資産形成サポートビジネスの大幅な拡充

超低金利環境
超高齢社会

- 中長期的な資産形成ニーズ顕在化
- 投資優遇制度への理解促進が普及の鍵

法制度・税制面の
バックアップ
(iDeCo NISA)

ファンドラップ

2017年2月取扱開始、堅調なスタート

⇒ '17年3月末残500億円

- 60種類のポートフォリオから最適な資産配分を提案
- 長期分散投資で安定した運用成果

【ファンドラップ利用先の属性】

投資初心者
34%

投資経験者
66%

iDeCo(個人型確定拠出年金)

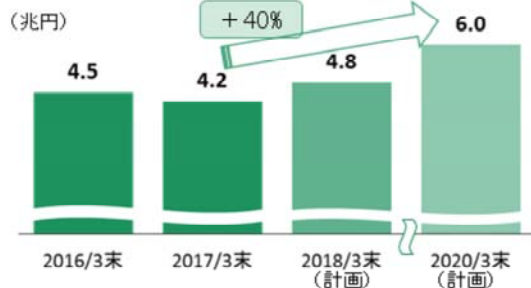
iDeCo本格スタートに向けて堅調なスタート

⇒ '16年4月～'17年2月 獲得シェア13% 業界2位

- DC法改正：加入対象者37百万人⇒67百万人
- ネット利便性+対面による説明

- 取引先企業・公務員向けセミナーを積極開催
2016年度 91回（うち、公務員向け34回）

【個人向け資産形成サポート商品残高】



【iDeCo加入者数】



リソナホールディングス 25

- ・ 資産形成サポートビジネスについて
- ・ (上段)超低金利環境、超高齢社会を背景に、資産形成ニーズが高まっている。一方で、DC法改正やNISA拡充など、制度面での整備が進んでいる。
- ・ こうした中、お客さま本位を徹底し、中長期的な視点に立ったソリューションをご提供していく。
- ・ (中段左側)ファンドラップは今年の2月から取扱いを開始、3月末の残高は500億円と堅調な滑り出し。最適な資産配分と長期分散投資による安定的な運用成果を目指す商品性から、お客さまの3割が投資初心者となっている。
- ・ (中段右側)iDeCoは、DC法改正により加入対象者が大幅に増加。昨年度は、お取引先・公務員向けの説明会を延べ91回開催した。Webの使い勝手も大幅に改善させ、業界第2位の新規獲得シェア。
- ・ (下段)中計では、ストック型フィードバックの拡大を目指し、個人向け資産形成サポート商品残高を2017年3月末比で+40%、6兆円まで伸ばしたい。iDeCoについては、加入対象者を足元の4万人から50万人まで増加させ、お客さま基盤の拡大を図る。
- ・ 次のページへ

ビジネス戦略：決済ビジネス

先進的かつ利便性の高い決済サービスへの挑戦

キャッシュレス決済への構造変化とデビットカード市場の拡大

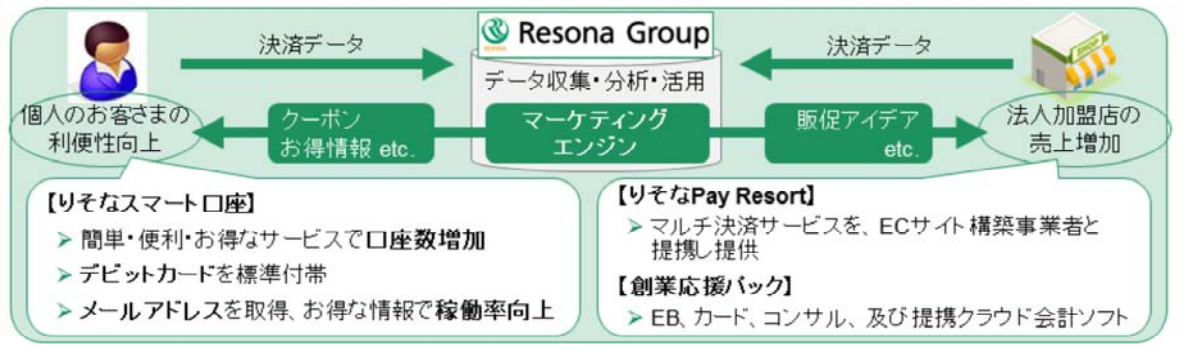
【決済額の前年比増減率(2016年)】

りそなデビットカード：+33.7%

電子マネー*1：+10.8%

クレジットカード*2：+8.2%

- りそなオリジナルの商品サービス、マーケティング高度化やフィンテック企業との提携を推進
- 個人・法人向けサービスの融合と開発のスピードアップに向け、'17/4月にHD決済事業部を設置



【決済関連収益】



- 決済ビジネスについて
- (上段) 決済サービス市場においては、ネット通販の拡大などによりキャッシュレス化が進んでいる。
りそなが大手行の中で最も早く(2011年)手がけたデビットカードの決済額は、年率3割超で伸びている。
- (中段) お客さまニーズを捉えたオリジナル商品・サービス、マーケティングの高度化やフィンテック企業との提携などにより、先進的かつ利便性の高いサービスを提供していく。
- 今春には、りそなHDに決済事業部を設置した。
銀行の個人・法人部門やカード会社に分散していた情報・知見を集約し、より価値あるサービスをスピーディーに提供していく。
- こうした取り組みを通じて、中計期間中に決済関連収益を+50億円程度増加させる計画としている。
- 次のページへ

ビジネス戦略：承継ビジネス

「承継ソリューションNo.1」ブランドの実現

- 承継マーケットは拡大、相続税制改正により課税対象者が倍増
- 相続財産は大都市圏へ流入
- 社長の高齢化進展 ⇒ 60代以上が過半数

【相続発生推移と予測*1】



【相続税課税対象者*2】



80万の潜在プレミアム層へのアプローチ

- トラストオフィスの大幅増設

2017/3末
8拠点

2019/3末
150拠点

- ソリューション人材の増強

FP1級 '17/3末:約1,000名 → '20/3末:1,600名
・FP2級 '17/3末:約10,000名 ・宅建 '17/3末:約5,000名

地銀等提携先のお客さま基盤へのアクセス

- M&Aプラットフォームの本格稼働

りそなの
法人取引先40万社

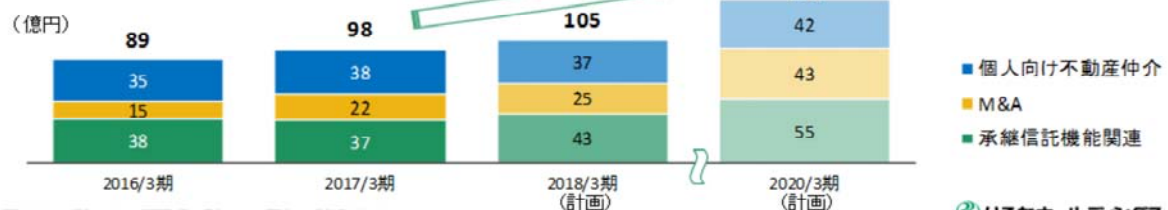
参加先約20行+α
の取引先へ拡大

- 信託代理店との連携強化

りそなの
個人・法人お客さま基盤

代理店約30社+α
の取引先へ拡大

【承継関連収益】



*1. 国立社会保障・人口問題研究所 *2. 国税庁「税務統計」

りそなホールディングス 27

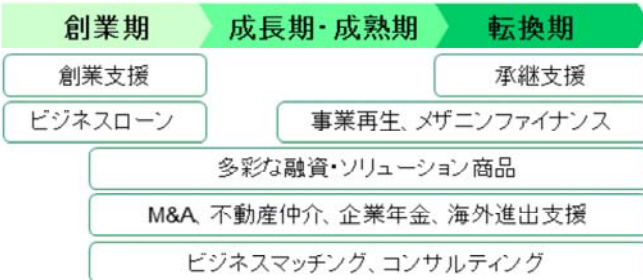
- ・ 承継ビジネスについて。
- ・ (上段) 高齢化の進展や相続税制改正による課税対象者倍増等で、承継マーケットは拡大。当社のフランチャイズである首都圏、関西圏への相続財産の流入が継続。
- ・ また、多くの中小企業で社長の高齢化が進み、事業承継が経営課題となっている。
- ・ こうした環境下、信託・不動産を絡めてお客さまの承継に関するお悩みを解決し、「承継ソリューションNo.1」ブランドを実現していく。
- ・ (中段左) 商業銀行ならではの厚い顧客基盤の中には「潜在プレミアム層」と呼べる資産背景をお持ちのお客さまが約80万おられる。こうしたお客さまへのアプローチを強化していく。
- ・ 専門のソリューション人材を配置する「トラストオフィス」を150拠点まで拡大すると共に、例えばFP1級取得者を1,000名から1,600名まで増加させ、質・量、両面で営業力を強化していく。
- ・ (中段右) 提携先のお客さま基盤へのアクセスも進めていく。
具体的には、昨年11月から開始した複数銀行参加型のM&A業務プラットフォームの本格展開や、信託代理店との連携強化などを進めていく。
- ・ (下段) 中計では、個人向け不動産仲介、M&A、承継機能信託関連フィーを承継関連収益とし、2016年度比で約40億円増加させる意欲的な目標とした。
- ・ 次のページへ

ビジネス戦略: 中小企業向けビジネス

成長ステージ毎に最適なソリューションを最適なタイミングで提供

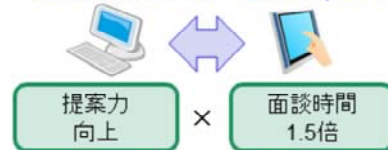
- 信託併営商業銀行が持つ機能・ノウハウを提供

(現状)融資先中心: 8万 ⇒ 全法人取引先: 40万



- 営業力強化と生産性向上を同時に実現

- ✓ SFA^{*1}の活用 (営業支援システム)
- ✓ タブレット端末を全渉外1,500名へ



- 事業戦略サポート部(RB)を設置

- コンサルティング機能の更なる高度化

【中小企業向け貸出残高】

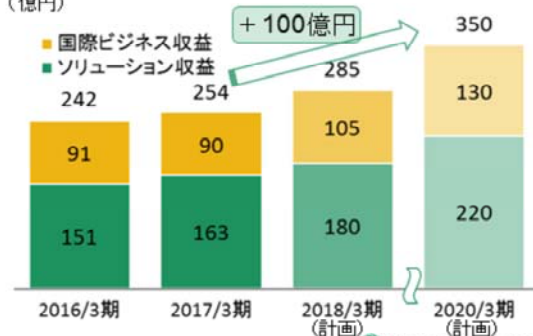
(兆円)



*1. Sales Force Automation

【ソリューション・国際ビジネス収益】

(億円)



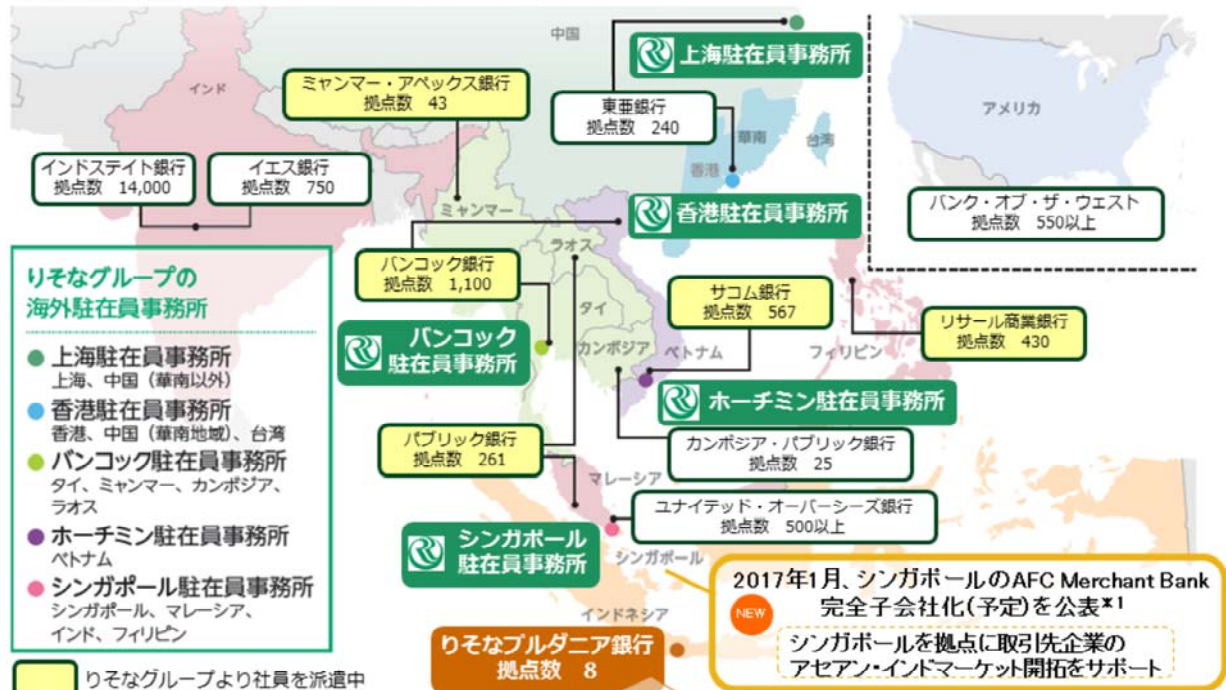
リソナホールディングス 28

- ・ 中小企業向けビジネスについて
- ・ (上段左) 法人が資金不足主体から資金余剰主体へ転じる中、融資取引が中心であったビジネスモデルを転換させていく。
- ・ 8万の融資先を含む40万の全法人取引先に対し、成長ステージに即した最適なソリューションをご提供し、中小企業ビジネスを大幅に拡大していく。
- ・ (上段右) ITを活用したSFA(Sales Force Automation、営業支援システム)を導入すると共に、タブレット端末を全渉外担当者に配布し、営業力強化と生産性向上を同時に実現させていく。
- ・ (下段) 中計では、中小企業向け貸出を2017年3月末比で約1兆円、+10%の増加、ソリューション・国際ビジネス収益で約100億円増加させる目標とした。
- ・ 次のページへ

ビジネス戦略：国際ビジネス

アジアを中心とした海外進出ニーズを全面的にサポート

- 国内支店、海外現地法人、駐在員事務所、提携銀行が連携
- 海外提携ネットワークは14ヵ国・地域、17行まで拡大



*1関係当局の承認等を前提に2017年度上期中に株式を取得予定

インドネシアにおける業歴50年超の合併銀行

りそなホールディングス 29

- ・ 国際ビジネス、中小企業の海外進出支援体制について
- ・ アジアを中心に、アメリカも含め海外ネットワークを拡大し、人材派遣等を通じて、現地情報提供やビジネスマッチングなど、海外進出支援体制を強化している。
- ・ 右下に記載しているが、今年1月に、シンガポールのAFC Merchant Bankを子会社化することについてリリースした。
- ・ AFC社は、ASEAN地域のインフラ開発を目的に、1981年に設立された金融会社であり、同地域において、確立された顧客基盤と豊富な現地情報を有している。
- ・ 今後、AFC社を通じて、アセアン及びインドに進出するお客さまに、金融ハブであるシンガポールから貸出やM&A、コンサルなどを行い、海外におけるサービスを拡充させていく。
- ・ 次のページへ

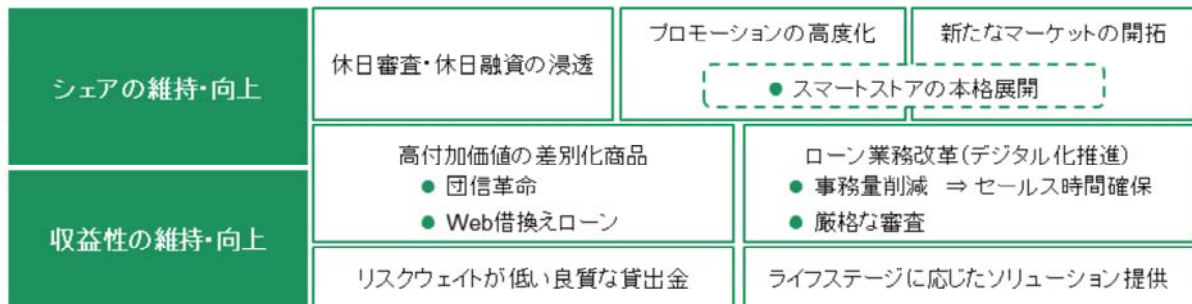
ビジネス戦略:個人向けローンビジネス

健全な資金ニーズへの対応を通じて、「ローンビジネスNo.1」の地位を確立

■ 長引く低金利環境

■ ライフスタイルの多様化

■ ICTの進化・普及



【自己居住用住宅ローン残高】

(兆円)



【消費性ローン残高】

(億円)



リソナホールディングス 30

- 個人向けローンビジネスについて
- 低金利が続く厳しい環境ではあるが、収益確保とコストコントロールの両面からの施策を講じている。
現状でも一定の採算を確保しており、今後も一層注力していく。
- 他社に先駆けて取り組んできた休日審査・休日融資が浸透してきている。
商品面では、オンリーワン商品である「団信革命」が引き続き好調。
前年は、Web借換えローンが好調であった。
- 「住宅ローン業務改革」は、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。
- 住宅ローンは、リスクウェイトが低い良質な長期貸出金である。
当計画期間中に、11兆円の大台まで持っていきたい。
- 消費性ローンについては、引き続き健全な資金ニーズに対応していく。
- ライフステージに応じたソリューション提供の1つと位置付け、中計期間中に残高を3,600億円程度まで伸ばしたい。
- 次のページへ

デジタル化を通じた「営業力強化」と「生産性向上」の両立

事業環境変化を見据えた次世代リテール金融サービスモデルを構築

- 簡単・便利・高付加価値な取引スタイルへの期待
- 労働人口減少を見据えた、人材の生産性向上の必要性

デジタル化

- ICTを活用した取引スタイルへの変革により、手続き時間と後方事務を抜本削減
- '17/4月にデジタル化推進部を設置し、「事務半減」から「事務ゼロ」へ

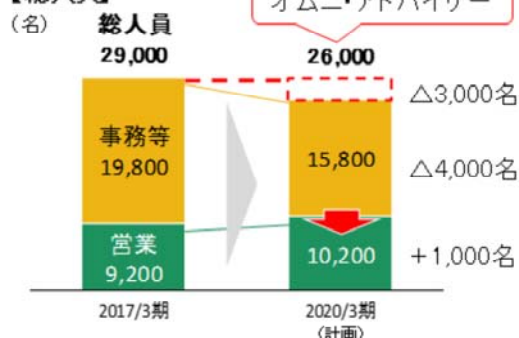
人員の営業ソフト・ソリューション力向上

- 営業人員 +1,000名
- 全員ソリューション体制

店舗のダウンサイズ・リプレイス

- 地域特性に応じた最適な店づくり
- 少人数運営のセブンデイズminiを展開

【総人員】



【人件費・物件費の推移(銀行合算)】



リソナホールディングス 31

- デジタル化を通じた「営業力強化」と「生産性向上」の両立として、コスト構造改革の道筋についてご説明する。
- (上段)より簡単で付加価値の高い取引スタイルへの期待が高まっている。一方、労働人口が減少していく中、人材の生産性向上は必須。
- (中段)こうした環境下、(先にご説明した)タブレットによる保険申込や営業支援システムなど、様々な取引スタイルの変革に取り組んでいる。
- これまでは、オペレーション改革を通じて「事務半減」を掲げて成果を出してきた。今後は、このノウハウとデジタル化技術の活用により「事務ゼロ」を目指して取り組んでいく。組織も改め、オペレーション改革部などをデジタル化推進部などに再編した。
- (下段左)人員について。
デジタル化による取引スタイルの変革等を通じて、事務人員4,000名の削減が可能となる。このうち、1,000名程度は営業人員の増強に充てるが、自然減を通じて総人員で3,000名程度の減少を見込む。2020年3月には、26,000名全員が「オムニ・アドバイザー」として、お客さまに向き合う体制を目指していく。
- (下段右)店舗については、お客さまに合わせた最適化を進める。
セブンデイズプラザの発展形として、今週末(5/21・日曜日)に「セブンデイズmini新宿西口」を新設する(お手元にチラシを配布)。このセブンデイズプラザminiは、スマート口座等の非対面チャネルとの連携による相談特化型とし、更に少人数での運営体制とする。
- こうした取り組みを通じて、IT投資を継続しながら、連結経費率50%台を目指していく。
- 次のページへ

みなと銀行、関西アーバン銀行、近畿大阪銀行の経営統合に関する基本合意について

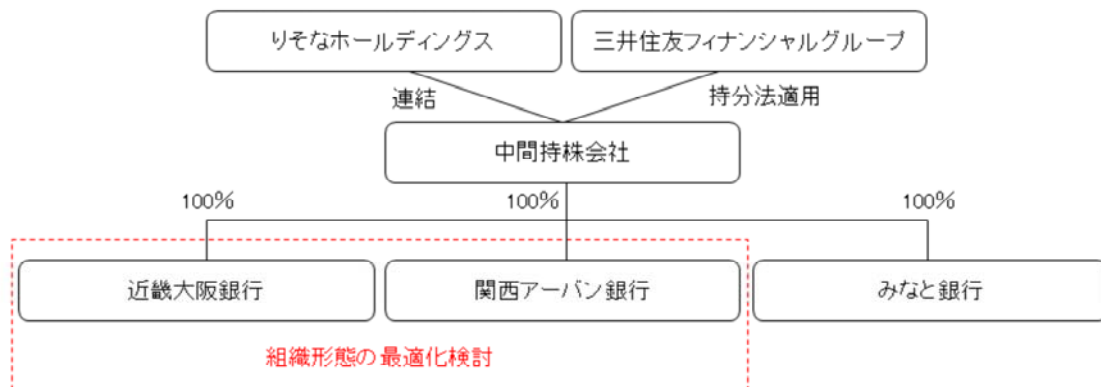
統合グループの基本方針

- お客さまと地域社会への一層の貢献を図りつつ、従来の地方銀行の枠を超えた、関西の未来とともに歩む新たなリテール金融サービスモデルの構築
- 本経営統合を通じた生産性の向上と資本基盤の拡充
- 新たな企業カルチャーの構築

統合の形態

- リソナホールディングスの傘下に中間持株会社を設立し、みなと銀行、関西アーバン銀行及び近畿大阪銀行の各社が完全子会社となる持株会社方式による統合を企図

【統合グループのイメージ】



- 3月に公表させていただいた関西の3行統合について、少しお話をさせていただく。
- 今回の統合により、非常に存在感の大きな地銀グループが誕生することになるが、経営統合を行う各社がそれぞれの強みや特性を活かしつつ、より利便性の高い優れたリテール金融サービスを提供していくことが重要。
- 統合の形態については、当社の傘下に中間持株会社を設立し、みなと銀行、関西アーバン銀行及び近畿大阪銀行の各社が完全子会社となる持株会社方式による統合を企図している。
- 具体的な統合形態やその方法については、デューデリジェンスの実施や統合比率の検討と合わせて、関係当事者間で確りと検討・協議していく。
- 次のページへ

みなと銀行、関西アーバン銀行、近畿大阪銀行の経営統合に関する基本合意について

統合グループの概要

- 大阪府、兵庫県及び滋賀県を中心に、お客さまへの緊密なサービス提供の基盤となる競争力ある充実した店舗ネットワーク(379カ店)を有し、総資産11.6兆円、貸出金8.7兆円、業務粗利益1,482億円、当期純利益281億円の規模を有する本邦有数の地域金融グループ

【3社の概要(2017年3月期、末)】

(億円)

	みなと銀行	関西アーバン銀行	近畿大阪銀行	合算
総資産残高(連結)	35,066	46,037	35,408	116,512
貸出金残高(連結)	24,978	38,505	24,419	87,903
預金残高(連結)	31,403	40,323	32,293	104,020
業務粗利益(単体)	441	607	433	1,482
当期純利益(単体)	66	140	75	281
店舗数(含む出張所)	106	155	118	379

統合スケジュール

2017年9月末頃まで(予定)	本最終契約締結
2017年11月末頃まで(予定)	本経営統合の承認に関する臨時株主総会
2018年4月頃(予定)	東京証券取引所上場廃止日(みなと銀行、関西アーバン銀行)
2018年4月頃(予定)	本経営統合完了日
2018年4月頃(予定)	本持株会社の上場日

リソナホールディングス 33

- ・ 統合グループは、大阪府、兵庫県及び滋賀県を中心に379カ店に及ぶ、圧倒的な店舗ネットワークを有し、総資産11.6兆円、業務粗利益1,480億円の規模となる。
- ・ 関西全域にわたり大きなプレゼンスを有する一方で、兵庫県、滋賀県では営業エリアの重複はほぼない。
大阪においては、関西アーバン銀行と近畿大阪銀行の営業エリアが重複しているが、お客さまの重複は限定的とみており、今後、生産性を高めながら、営業基盤を相互に補完できる理想的な関係にある。
- ・ 9月末頃までに最終契約を締結し、臨時株主総会等を経て、来年4月には経営統合を完了する予定。
- ・ リソナグループ全体の観点から見れば、本経営統合は、新たなビジネスモデルを立ち上げることにより関西における顧客基盤をさらに大きく・深く進化させるという意義がある。
- ・ 次のページへ

りそなホールディングスの取締役会構成(2017/6月就任予定)

社外取締役 (6名)



松井 忠三
指名委員会委員長
報酬委員会委員

松井オフィス 社長
元 良品計画 社長・会長



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)



佐貴 葉子
監査委員会委員長

弁護士
(NS総合法律事務所 所長)



有馬 利男
指名委員会委員
報酬委員会委員

グローバル・コンタクト・ネットワーク・ジャパン
代表理事
元 富士ゼロックス 社長



佐藤 英彦
指名委員会委員
監査委員会委員

弁護士(ひびき法律事務所)
元 警察庁長官



馬場 千晴
監査委員会委員

元 みずほ信託銀行副社長

社内取締役 (4名)



東 和浩
代表執行役社長



菅 哲哉
代表執行役

グループ戦略部担当



原 俊樹
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



磯野 薫
監査委員会委員

ガラス張りの役員室



りそなホールディングス 34

- 中計の説明の最後に当社のガバナンス体制についてもお話をさせていただく。
- こちらは取締役会の構成。
- ご覧の通り、幅広い知見を有する独立社外取締役が6名と過半を占めている。
- 当社は2003年から指名委員会等設置会社の形態に移行しているが、各委員会の委員長も社外取締役が務めている。
厳格な執行監督のもと、客観的かつ多角的な視点から業務執行の決定に活発な議論を行っている。
- 次のページへ

経営の透明性と客観性を確保する優れたコーポレートガバナンス体制

邦銀初(2003年)の指名委員会等設置会社

取締役会

過半数(10名中6名)が、幅広い知見を有する独立社外取締役

社外取締役の独立性 : 大株主、当社勤務経験者、近親者、重要取引先、相互就任、長期在任等を排除
社外取締役の適格性 : 人格、識見、誠実、多様なバックグラウンドを保有

社外取締役サポート体制: コーポレートガバナンス事務局を設置し、取締役会上程予定議案を事前説明

取締役会運営 : 全取締役による取締役会評価を毎年実施し、議長を指名
取締役会での場に加え、フリーディスカッションの場を設置し、戦略案件を議論

指名委員会

委員長を含む全委員が独立社外取締役

- ・2007年、サクセッション・プランを導入。
⇒経営トップの役割と責任の継承を目的に、グループ銀行役員を選抜、育成
外部コンサル等を活用し、客観性を確保

報酬委員会

委員長を含む全委員が独立社外取締役

- ・取締役報酬: 監督機能を重視し、業績連動報酬を廃止(2017年6月予定)
- ・執行役報酬: 業務執行へのインセンティブの維持・向上を重視し、業績連動報酬比率40-50%
業績連動発行型株式報酬制度を導入(2017年7月予定)
・中計最終年度(2020/3期)のROEに応じて株式交付
- ・報酬総額等については、法令等に基づき事業報告等に記載

監査委員会

独立社外取締役が委員長

- ・ダブルレポートライン体制を2016年に導入
⇒代表執行役を介さず内部監査部門を指揮する権限

リソナホールディングス 35

- ・こちらには、取締役会、各委員会の特長を整理している。
- ・例えば、2段目の指名委員会のところをご覧ください。
当社では、2007年からサクセッション・プランを導入して、役員の育成・選抜プロセスの透明性を確保している。
- ・報酬に関しても少し補足させていただく。
取締役については、執行役に対する監督をより健全に機能させるために、業績連動報酬を廃止する。
- ・一方で、執行役については、業務執行に対するインセンティブの維持・向上を図るため、業績連動報酬を相応に重視した割合としている。
また、今般の中計に合わせて、①中期経営計画達成へのインセンティブ向上及び、②株主価値との連動性をより高めることを狙いとして、当社ならびにグループ銀行の業務執行役員を対象に、「業績連動発行型株式報酬」を導入することとした。
- ・次のページへ

2017年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

中期経営計画

資本政策の方向性

ご参考資料

資本政策の方向性

持続的な企業価値向上に向け、「成長投資」「資本充実」「還元拡充」の最適配分を追求

自己資本比率目標

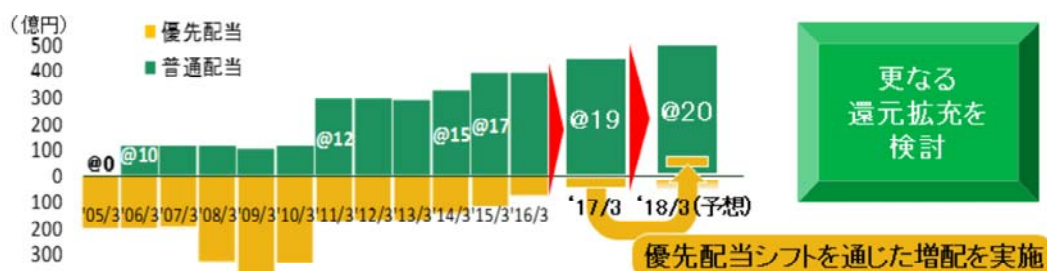
- 国内基準において、十分な自己資本を確保
- 国際統一基準において、普通株式等Tier1比率^{*1,2}で9%程度を目指す
:2017/3期末実績 8.59%

ROE目標

- 10%を上回るROE^{*1,3}の確保を目指す
:2017/3期末実績 11.67%

株主還元方針

- 2018/3期 普通株式1株当たり配当予想:
年間20円、前期比+1円
(うち中間10円、同+0.5円)
- 第5種優先株式(1,000億円)は、関係当局の確認を前提として、2018/3期中の取得・消却を目指す
- 上記増配実施後の配当水準を安定配当として継続しつつ、更なる株主還元拡充を検討



*1. 関西地銀の経営統合(2017年3月3日付基本合意)による影響を勘案
*2. その他有価証券評価差額金除き
*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

リソナホールディングス 37

- (左上)自己資本比率の目標は、有価証券評価差額金除きの普通株式等Tier1比率で本中計期間内に「9%程度」を目指す。
みなと銀行、関西アーバン銀行との統合で5兆円近いリスクアセットの増加となるが、その点も勘案しての目標となる。
基本合意の公表時にも申し上げた通り、本件見合いの資本調達は不要と考えている。
- ROEは、引き続き、10%を上回る水準を目指し、邦銀セクターでトップクラスの水準を維持していく。
- 最後に株主還元方針について。
本中計期間中においては、①成長投資や、②新たな資本規制への対応も含めリスク耐力の向上も対処すべき課題と認識しており、③株主還元との最適なバランスをとっていききたい、この3つに対してイコールウェイトで取り組んでいきたいと考えている。
- (右上)今年度の配当予想は、1株あたり+1円の増配、年間20円とさせていただいた。
従来から申し上げてきた優先配当の普通配当へのシフトとして、増配を実施させていただく。
- 第5種優先株式は、関係当局の確認を前提に今年度中の取得・消却を目指す、その実施時期に関わらず、普通株の増配を実施させていただく方針。
- この増配実施後の配当水準を「安定配当」として継続しつつ、更なる株主還元拡充を検討していきたい。

2017年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

中期経営計画

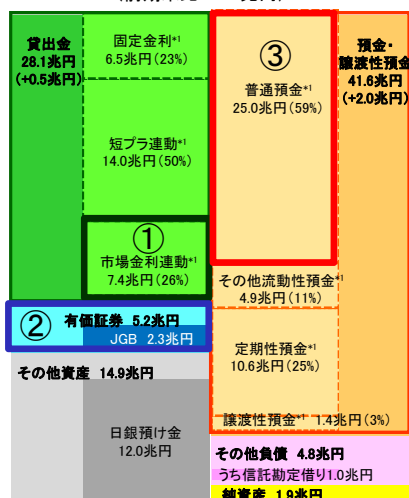
資本政策の方向性

ご参考資料

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

総資産48.4兆円(2017/3末)
(前期末比△0.6兆円)



マイナス金利影響

(億円)	2017/3期実績
① 貸出金	△90
② 預金	+35
③ 有価証券	△35
合計	△90

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(2016.2.18)
 - 0.02% ⇒ 0.001%
- 定期預金金利引き下げ(2016.2.1、3.1 2段階で)
 - 全て0.01%引き下げ

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)



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」



なでしこ銘柄 2014年度・2015年度・2016年度

女性活躍に優れた
上場企業として3年連続受賞



2015年度 ニッキン賞

評価ポイント
「オムニチャネル戦略」



2016年度 第14回 企業フィランソロビー大賞

子ども向け金融経済教育活動
『りそなキッズマネーアカデミー』
が大賞受賞



りそなホールディングス 40

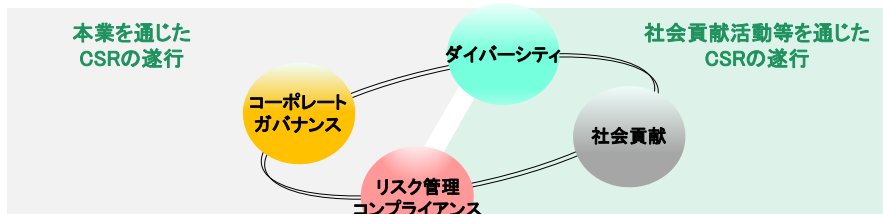
さらなるサステナビリティの向上に向けて

「社会とともに」を強く意識する企業風土の醸成

- りそなグループの「さらなるサステナビリティの向上」に向けて、SDGs、ESGといった社会的要請を重視し、本業を通して社会的責任を果たすとともに、りそならしい社会貢献活動に積極的に取り組んでいく。

りそなの企業価値・ブランド価値向上

持続可能な社会づくりへの貢献



コーポレート ガバナンス

- 経営に対する監督機能の強化を通じた、ステークホルダーに対する説明責任の遂行
- 持続的成長の実現に向けた、経営トップの計画的かつ透明性の高い育成・選抜

リスク管理 コンプライアンス

- 法令・社会規範等の遵守を通じた、ステークホルダーに対する責任ある企業活動の遂行
- 健全なリスクカルチャーに基づいたRAFの活用等を通じた適切なリスクテイク

ダイバーシティ

- 女性・シニア社員の活躍、障がい者雇用の推進等、多様な人材が活躍できる仕組みづくり
- 従業員のライフスタイルの多様化を踏まえた働き方改革への挑戦

社会貢献

- りそな未来財団・金融教育等を通じた「次世代(=子どもたち)」の明るい未来づくりに向けた取り組み
- Re:Heart倶楽部等を通じた魅力ある地域づくりへの貢献

りそなホールディングス 41

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 카테고리		顧客数(千人)			一人あたり 粗利益*	平均取引 商品個数
		2012/3末	2017/3末	増減		
プレミアム層 総預り資産500万円以上 or アバマンローン500万円以上	(1)	48	56	+ 8.4	91.5	6.94
住宅ローン層 自己居住用住宅ローンあり	(2)	530	573	+ 42.5	26.1	4.89
資産運用層 総預り資産100万円以上	(3)	672	726	+ 54.0	5.7	4.49
ポテンシャル層Ⅰ 総預り資産50万円以上	(4)	786	799	+ 12.5	1.8	3.50
ポテンシャル層Ⅱ 総預り資産50万円未満 取引商品個数3個以上	(5)	4,536	4,937	+ 401.0	1	3.88
りそなロイヤル・カスタマー	(6)	6,573	7,092	+ 518.4	4.3	3.99
ポテンシャル層Ⅲ 総預り資産50万円未満 取引商品個数2個以下	(7)	6,274	5,546	△ 727.2	0.2	1.82

*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

りそなホールディングス 42

KPI で見る多面取引浸透の成果 (直近1年間)

主要指標

「りそなロイヤル・カスタマー」= 一定水準の取引が実現できている先

(千人)			2016/3末	2017/3末	増減
(1)	プレミアム層	総預り資産500万円以上 or アバマンローン500万円以上	55	56	+1.7
(2)	住宅ローン層	自己居住用住宅ローンあり	564	573	+9.2
(3)	資産運用層	総預り資産100万円以上	715	726	+11.3
(4)	ポテンシャル層Ⅰ	総預り資産50万円以上	795	799	+3.9
(5)	ポテンシャル層Ⅱ	総預り資産50万円未満 商品個数3個以上	4,910	4,937	+27.1
(6)	りそなロイヤル・カスタマー		7,039	7,092	+53.5
(7)	ポテンシャル層Ⅲ	総預り資産50万円未満 商品個数2個以下	5,694	5,546	△147.0
(8)	個人稼働顧客 計		12,733	12,639	△93.5

参考指標

「りそなロイヤル・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年間の
増加額

+476億円

- 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

2017/3末

3.99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

りそなホールディングス 43

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(2017年3月期)

(億円、%)

グループ事業部門	収益性			健全性	与信費用 控除後 業務純益										
	資本コスト 控除後利益	リスク調整後 資本利益率	経費率	社内 自己資本 比率	(実質) 業務純益								与信 費用		
	RVA ^{*1}	RAROC	OHR		前期比	前期比	業務 粗利益	前期比	経費	前期比	前期比				
営業部門	(1)	782	17.0%	68.1%	8.1%	1,679	△101	1,482	△514	4,657	△523	△3,175	+8	196	+412
コンシューマー事業	(2)	253	20.5%	79.3%	8.1%	455	△299	435	△308	2,106	△315	△1,671	+7	20	+9
コーポレート事業	(3)	529	16.0%	58.9%	8.1%	1,223	+197	1,047	△205	2,551	△207	△1,503	+1	176	+403
市場部門	(4)	459	35.7%	16.8%	10.0%	615	+55	615	+55	740	+70	△124	△14	－	－
全社 ^{*2}	(5)	560	12.0%	61.2%	11.1%	2,284	△32	2,088	△444	5,388	△438	△3,299	△5	196	+412

*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

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							
		前期比		前期比		前期比		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)	5,631	△564	5,177	△542	454	△21	251	△10	152	△2	25	△0	47	△2
経費(除く銀行臨時処理分)	(2)	△3,449	△4	△3,267	△3	△182	△0	△33	△2	△106	+0	△17	△0	△18	△0
与信費用	(3)	174	+433	182	+417	△7	+15	20	△5	△21	△3	△0	△0	△12	+0
税引前(税金等調整前) 当期純利益	(4)	2,282	△223	2,017	△190	264	△33	230	△26	25	△5	8	△1	15	△3
(親会社株主に帰属する) 当期純利益	(5)	1,614	△223	1,435	△197	179	△25	165	△25	17	△2	5	△0	11	△2

出資割合: リそなG 100% リそなHD 77.5% リそなHD 100% リそなG 43.4%

連結子会社等の状況

【連結子会社（国内、グループ銀行を除く）】					
(億円)					
会社名	業務内容	出資割合	当期利益		
			2017/3期	前期比	2016/3期
りそな保証	(1) 信用保証 (主に住宅ローン)	りそなG 100%	148	△5	153
大和ギランティ	(2) 信用保証 (主に住宅ローン)	りそなG 100%	4	△3	7
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%	12	△17	30
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%	17	△2	19
りそな決済サービス	(5) ファクタリング	りそなHD 100%	5	△0	6
りそな総合研究所	(6) コンサルティング	りそなHD 100%	1	+0	1
りそなキャピタル	(7) ベンチャーキャピタル	りそなHD 100%	1	△2	3
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%	1	+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%	△3	△1	△1
合計(全9社)			189	△31	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		
			2016/12期	前期比	2015/12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)	11	△2	14
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)			13	△2	15

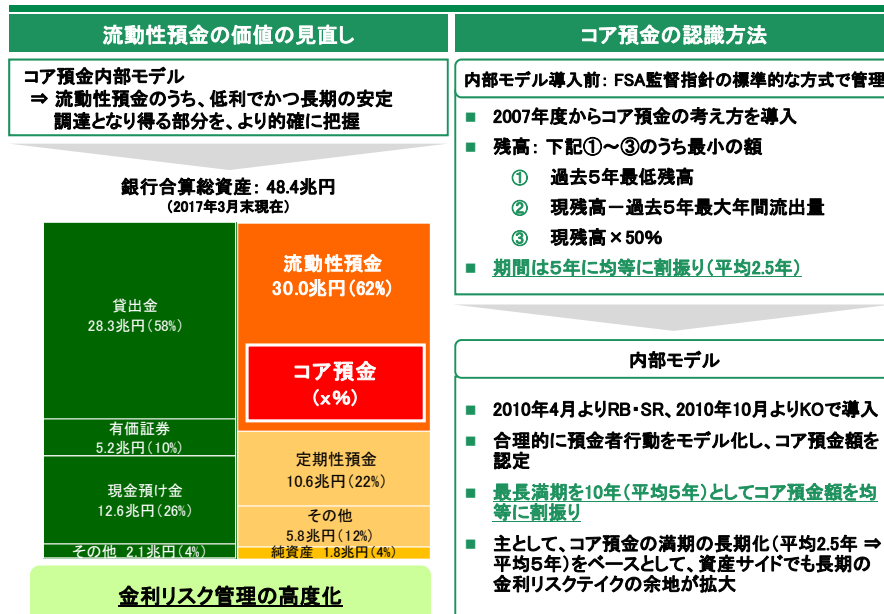
【持分法適用関連会社】					
会社名	業務内容	出資割合	当期利益		
			2017/3期	前期比	2016/3期
日本トラスティ・サービス信託銀行	(12) 信託銀行 (資産管理業務)	りそなG 33.3% 三井住友THI 66.6%	3	+0	3

*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

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	2017/3末	2016/3末比	2016/3末	2017/3末	2016/3末比	2016/3末	2017/3末	2016/3末比
自己資本比率	12.77%	11.03%	△1.74%	13.78%	11.58%	△2.20%	11.16%	11.51%	+0.35%
自己資本の額	13,617	12,013	△1,603	3,802	3,330	△471	1,540	1,546	+6
コア資本に係る基礎項目の額	13,833	12,255	△1,578	3,946	3,512	△434	1,560	1,591	+30
コア資本に係る調整項目の額	216	241	+24	143	181	+37	20	45	+25
リスク・アセット等	106,566	108,907	+2,341	27,593	28,757	+1,163	13,796	13,423	△372
信用リスク・アセットの額	93,739	95,990	+2,250	23,245	24,810	+1,565	12,906	12,570	△336
マーケット・リスク相当額÷8%	1,252	519	△733	297	311	+13	1	1	△0
オペレーショナル・リスク相当額÷8%	7,084	7,067	△16	2,321	2,274	△46	888	852	△35
フロア調整額	4,488	5,330	+841	1,729	1,360	△369	-	-	-

ALM管理の高度化(コア預金内部モデル)



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)	2017/3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
満期保有目的 (1)	2,558	5,788	7,731	1,513	4,495	895	22,783	1,082	3,818	10,396	2,314	5,495	155	23,841
国債 (2)	2,053	4,863	6,679	500	3,500	121	17,716	1,180	2,843	9,452	1,300	4,000	30	18,805
うち変動利付国債 (3)	1,183	1,663	1,454	-	-	-	4,300	1,180	1,353	2,947	-	-	-	5,480
地方債 (4)	439	829	1,000	1,000	980	49	4,298	435	882	887	1,000	1,480	-	4,684
社債 (5)	66	96	52	13	15	525	768	47	90	57	14	15	125	351
その他の有価証券 (6)	3,762	3,134	2,242	1,297	7,184	1,463	19,085	4,035	6,887	2,951	1,171	3,655	1,241	19,943
債券 (7)	3,619	2,849	1,980	999	3,820	948	14,218	3,812	6,715	2,821	769	2,312	278	16,710
国債 (8)	1,720	-	600	-	2,430	630	5,380	2,400	2,892	800	-	1,280	175	7,547
うち変動利付国債 (9)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
地方債 (10)	128	46	134	42	1,118	-	1,471	70	227	156	85	507	-	1,046
社債 (11)	1,770	2,802	1,246	956	272	318	7,367	1,342	3,596	1,865	683	525	103	8,116
その他 (12)	143	285	261	298	3,364	514	4,867	223	171	130	401	1,342	963	3,233

有価証券の評価損益等の状況*1

[2017/3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)	22,777	△ 1,058	674	△ 261
その他の有価証券 (2)	29,587	387	5,554	952
株式 (3)	9,116	1,137	5,632	1,168
債券 (4)	14,291	△ 2,674	△ 28	△ 173
その他 (5)	6,179	1,924	△ 52	△ 43

主要計数の推移

【保有国債のデレージョン(その他の有価証券)】

	2014/3末	2015/3末	2016/3末	2017/3末
国債デレージョン(年) (1)	3.1	3.3	3.1	7.0
金利感応度(BPV)(億円) (2)	△ 14.1	△ 7.2	△ 2.4	△ 3.8
(参考)10年国債金利(%) (3)	0.640%	0.395%	△ 0.050%	0.065%

【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	2017/3末
日経平均株価(円) (4)	6,500	5,500	6,500	6,200
株式先切り簿価(億円) (5)	54	32	87	33

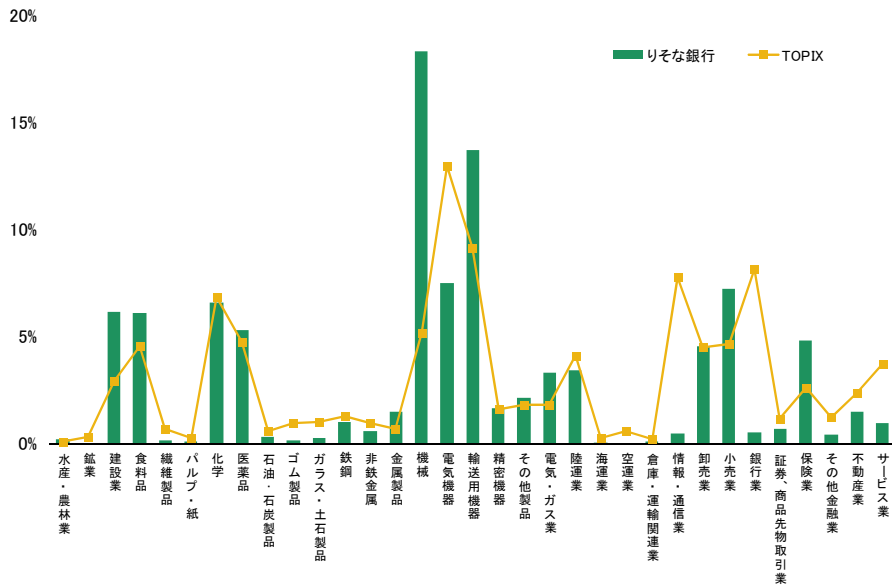
【債券関係損益、株式等関係損益の推移】

	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期
債券関係損益(億円) (6)	72	243	491	△ 28
株式等関係損益(億円) (7)	223	445	△ 67	251

*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 (2017年3月末)

RB



* 時価ベース

リソナホールディングス 50

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)

	2017年3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)	3,750	5,000	11,000	19,750	4,500	7,850	10,400	22,750
受取変動・支払固定 (2)	3,409	6,390	4,720	14,519	856	5,473	11	6,341
ネット受取固定 (3)	340	△ 1,390	6,280	5,230	3,643	2,376	10,388	16,408

リソナホールディングス 51

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%

【2017年3月末】

		6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
固定	(5)	1.6%	1.3%	6.4%	14.0%	23.4%
プライム系ほか変動	(6)	50.1%	0.1%	0.0%	0.0%	50.2%
市場金利連動型	(7)	25.5%	1.0%			26.4%
計	(8)	77.2%	2.3%	6.4%	14.0%	100.0%

1年以内貸出金 79.8%

(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%	+0.0%	△0.3%	+2.4%	+2.2%
プライム系ほか変動	(10)	△2.3%	△0.0%	△0.0%	0.0%	△2.3%
市場金利連動型	(11)	+0.2%	△0.1%			+0.1%
計	(12)	△1.8%	△0.1%	△0.3%	+2.4%	-

1年以内貸出金 △2.0%

* 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%

【2017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	(4)	52.0%	1.1%	4.5%	15.6%	73.3%
定期性預金	(5)	12.9%	8.0%	5.0%	0.9%	26.7%
計	(6)	64.9%	9.1%	9.5%	16.5%	100.0%

(期中変化)

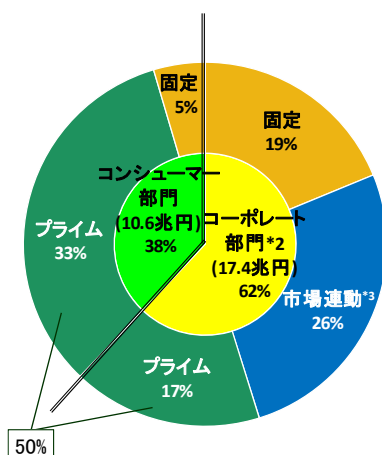
		6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
流動性預金	(7)	+9.4%	△0.4%	△1.5%	△5.4%	+2.1%
定期性預金	(8)	△0.6%	△0.4%	△1.0%	△0.2%	△2.1%
計	(9)	+8.8%	△0.8%	△2.5%	△5.5%	-

りそなホールディングス 52

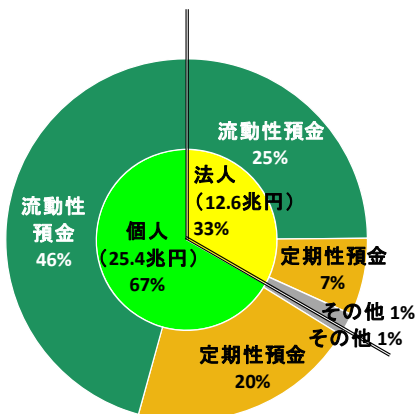
預貸金構成(2017/3末)

銀行合算

貸出金*1



預金*4



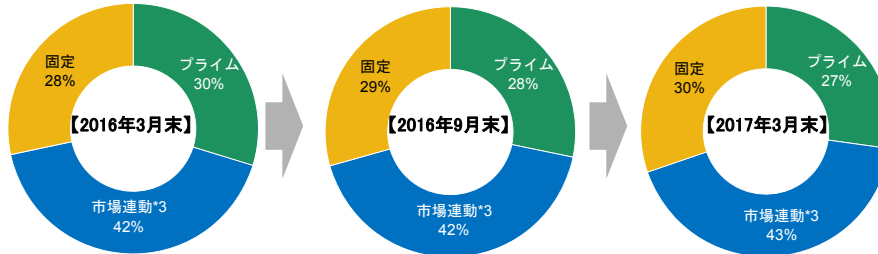
*1. 社内管理計数 *2. コーポレート部門にアパートマンションローンを含む
*3. 1年以内に期日到来する固定金利(スプレッド)貸出を含む *4. 国内個人預金+国内法人預金

りそなホールディングス 53

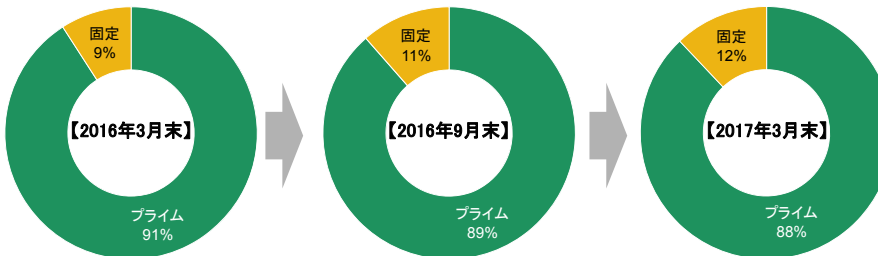
セグメント別貸出金構成の推移

銀行合算

コーポレート部門向け貸出金^{*1,2}



コンシューマー部門向け貸出金^{*1}

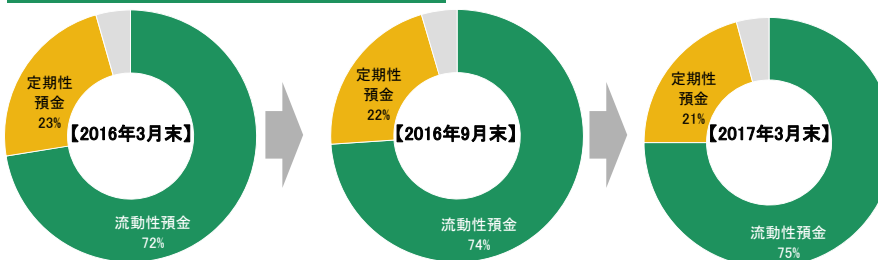


^{*1} 社内管理計数
^{*2} アパートマンションローンを含む
^{*3} 1年以内に期日到来する固定金利(スプレッド)貸出を含む

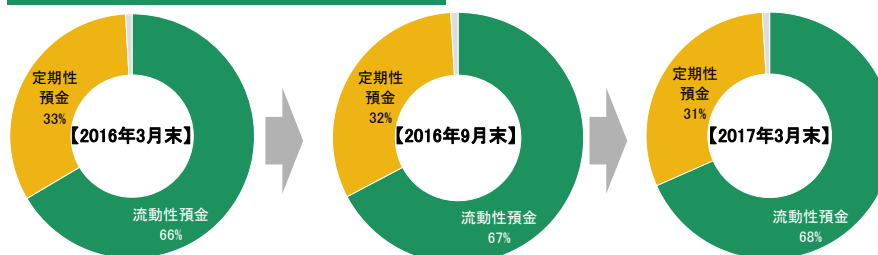
セグメント別預金構成の推移

銀行合算

法人預金



個人預金



債務者区分間の遷移状況(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*)

		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(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

リソナホールディングス 56

債務者区分間の遷移状況(2017年3月期下期)

RB

■ 与信額ベース(2017年3月期下期の遷移状況*)

		2017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		
2016年9月末	正常先	98.9%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.5%	0.0%	-	0.6%
	要注意先	6.8%	87.0%	0.8%	1.3%	0.2%	0.0%	3.9%	3.9%	0.0%	6.8%	2.4%
	要管理先	8.8%	3.7%	82.6%	2.3%	0.1%	0.0%	2.5%	2.5%	0.0%	12.5%	2.4%
	破綻懸念先	1.7%	7.1%	0.5%	82.9%	2.5%	0.8%	4.5%	4.5%	0.0%	9.3%	3.3%
	実質破綻先	0.2%	1.0%	0.0%	2.7%	76.6%	5.9%	13.6%	4.8%	8.7%	3.9%	5.9%
	破綻先	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%	86.4%	11.8%	0.9%	10.9%	1.8%	-

*1. 2016/9末において各債務者区分に属していた債権者が2017/3末においてどの区分に属しているかを表示

2016/9末時点の与信額をベースに算出

2017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

2017/3末の「その他」は2017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

リソナホールディングス 57

優先株式、劣後債明細(2017年4月末)

優先株式	
	第5種優先株式
当初発行日	(1) 2007年8月28日
現在の株式数	(2) 4,000,000株
発行価額	(3) 25,000円
現在の発行価額の総額	(4) 1,000億円
当初発行総額	(5) 1,000億円
株主	(6) 第一生命保険株式会社
優先配当金	1株当たり配当金(年間) (7) 918.75円
	配当総額(年間) (8) 3,675百万円
	利回り (9) 3.675%
一斉取得	(10) 一斉取得の設定なし (7年後以降一定の条件を満たす場合、発行体は一部又は全部の取得が可能)

劣後債					
発行体	発行残高	発行日	償還期日	初回コール日*1	クーポン*2
りそな銀行	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	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	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

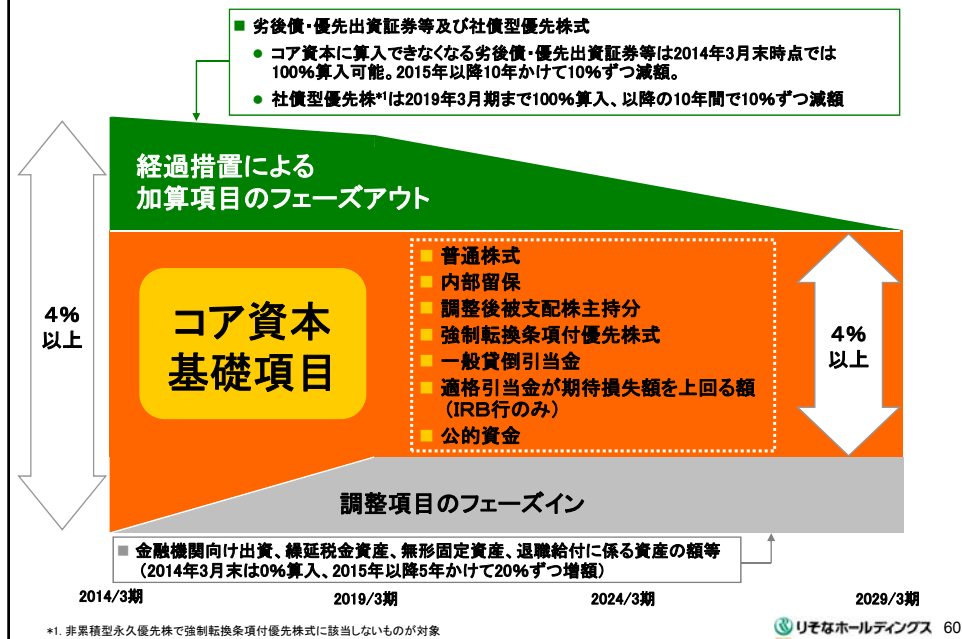
■ 今後、国際ルールが最終化される規制、及びこれを受けて国内ルールが策定されていく規制が多数

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ルールの設定等	・国際ルール合意待ち ・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は今後国内ルールが策定されていく見込み
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) ・今後国内ルールが策定されていく見込み
IRRBB (銀行勘定の金利リスク)	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については今後国内ルールが策定されていく見込み
各種資本バッファ G-SIB/D-SIB、TLAC	資本保全バッファ、カウンターシクリカルバッファ、SIBのバッファは上乗せ資本規制、TLACは更なる損失吸収力を求める規制	・各種資本バッファについては2016年3月より段階的実施が開始済(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)

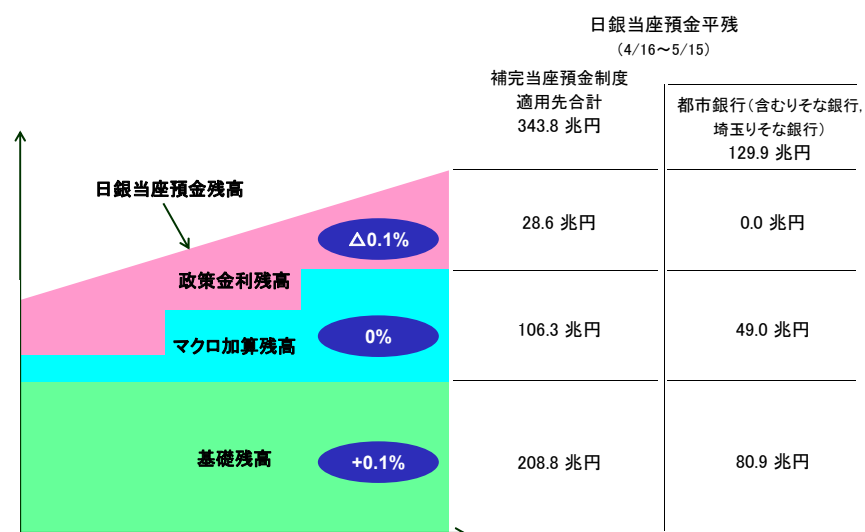
■ 規制強化に備えた当社の対応

- ・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

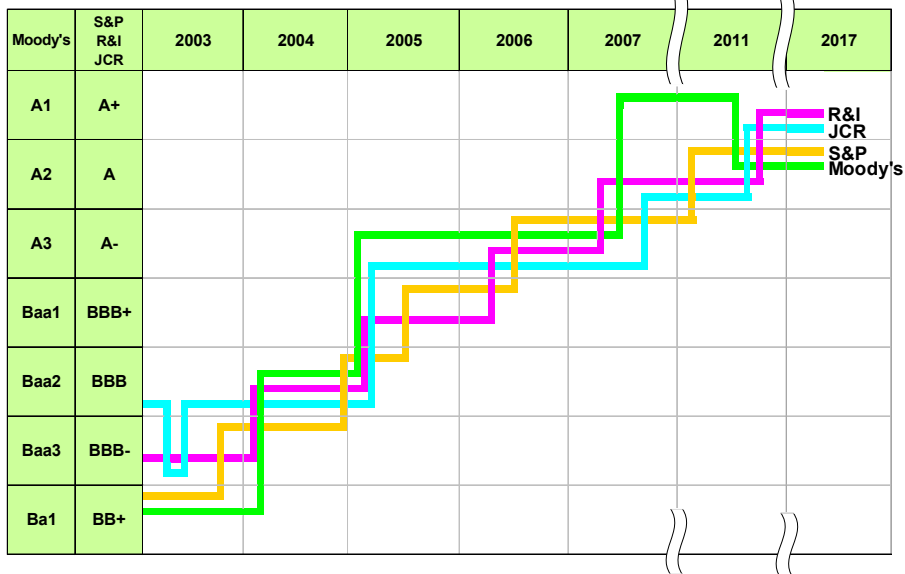


主要指標の長期推移

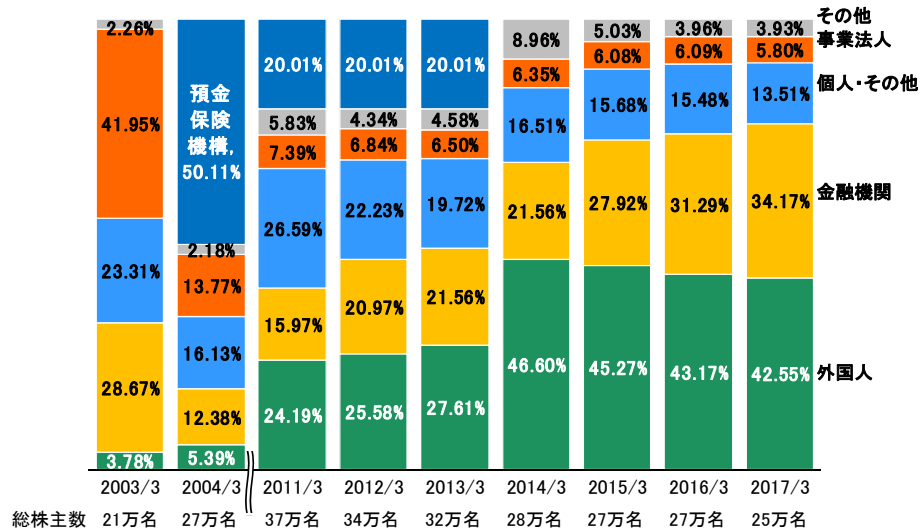
(億円)		2003/3期	2004/3期	2005/3期	2006/3期	2007/3期	2008/3期	2009/3期	2010/3期	2011/3期	2012/3期	2013/3期	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期
P L	連結 業績															
	業務粗利益	9,018	7,750	7,631	7,886	8,052	7,693	7,395	6,783	6,670	6,552	6,371	6,085	6,324	6,195	5,631
	資金利益	5,991	5,612	5,423	5,498	5,637	5,553	5,470	4,994	4,840	4,639	4,430	4,300	4,259	4,013	3,770
	フリー収益 ^{*1}	1,499	1,526	1,562	1,811	1,974	1,884	1,532	1,451	1,468	1,431	1,506	1,587	1,692	1,687	1,606
	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	△3,624
	株式等関係損益	△3,006	576	910	585	727	△438	△422	6	△8	23	△75	226	445	△65	251
	与信費用	△5,521	△14,183	△415	△69	△697	△584	△1,814	△1,146	△615	△138	130	264	223	△258	174
B S	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	1,614
	貸出金(未償)	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	284,120
	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	241,636
	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	133,565
	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	102,186
	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%	1.35%
	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	3,480
B S	その他の有価証券評価差額	△258	2,413	2,602	4,454	4,329	1,716	△325	1,206	928	1,319	2,580	3,332	5,736	4,606	5,658
	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	8,016
	投資信託・ファンドラップ	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	5,731
	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	2,285
	住宅ローン実行額 ^{*3}	—	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	14,814
	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	11,987
	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	134
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(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。



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

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。 *Next Action* RESONA GROUP

