

新しいクオリティへ、新しいスピードで。

『リそな』

HUMAN COMMUNICATION

真のリテールバンクの確立をめざして

～第3四半期までの業績及び今後の経営の方向性について～



RESONA

平成22年2月



リそなホールディングス

CONTENTS

(注) 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、RT : リソナ信託銀行

りそなグループの概要

直近業績のアップデート

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

公的資金返済に向けた道筋

【ご参考資料】

りそなグループの概要

直近業績のアップデート

持続的成長に向けた経営課題への取組み

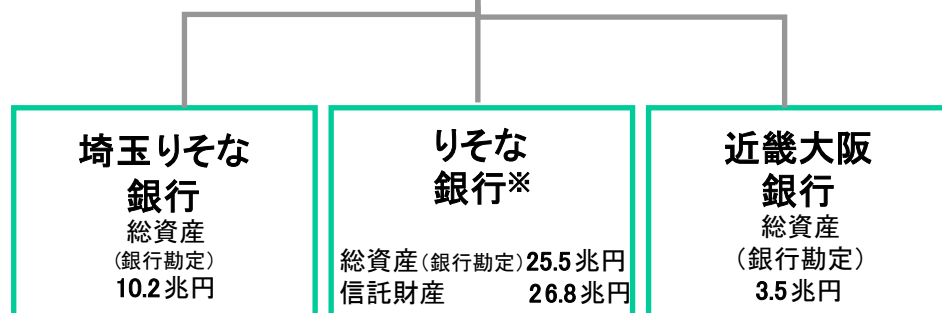
公的資金返済に向けた道筋

【ご参考資料】

りそなグループの概況

りそなホールディングス

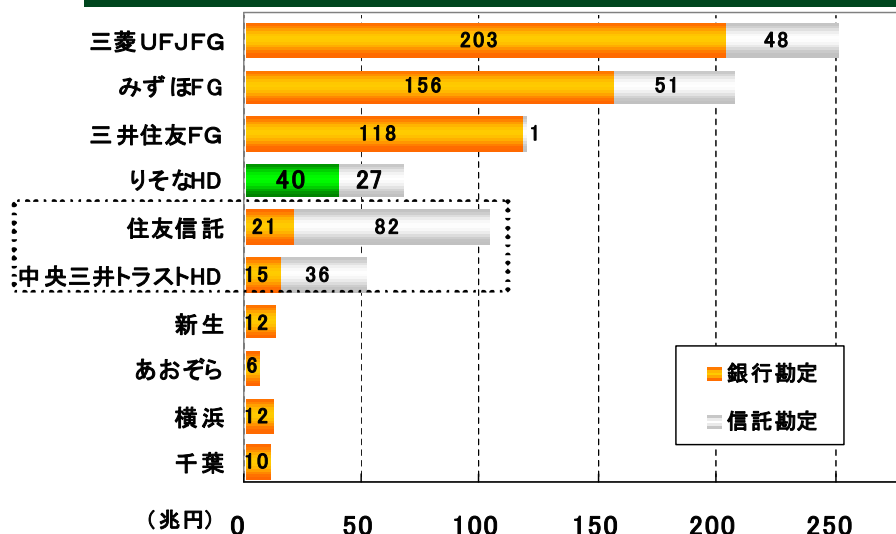
総資産(銀行勘定) 39.8兆円
信託財産 26.8兆円



※平成21年4月1日
りそな銀行とりそな信託銀行が合併
(存続会社:りそな銀行)

※総資産・信託財産:平成21年9月末現在

総資産の比較 *1



*1. 2009年9月末現在、主要銀行抜粋

グループのフランチャイズバリュー

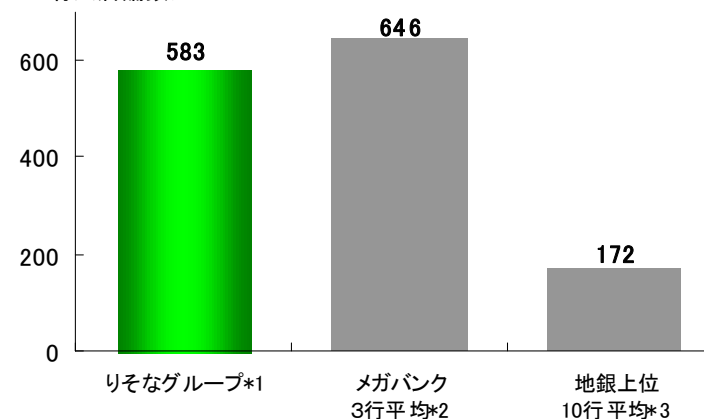
- 人口や経済・産業が高度に集積する首都圏、関西圏において強固なプレゼンス

合計 : 583
(H21年9月末現在)



- メガバンクに匹敵する店舗網を構築

<有人店舗数>



*1 グループ4銀行合算(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行), H21年9月末現在

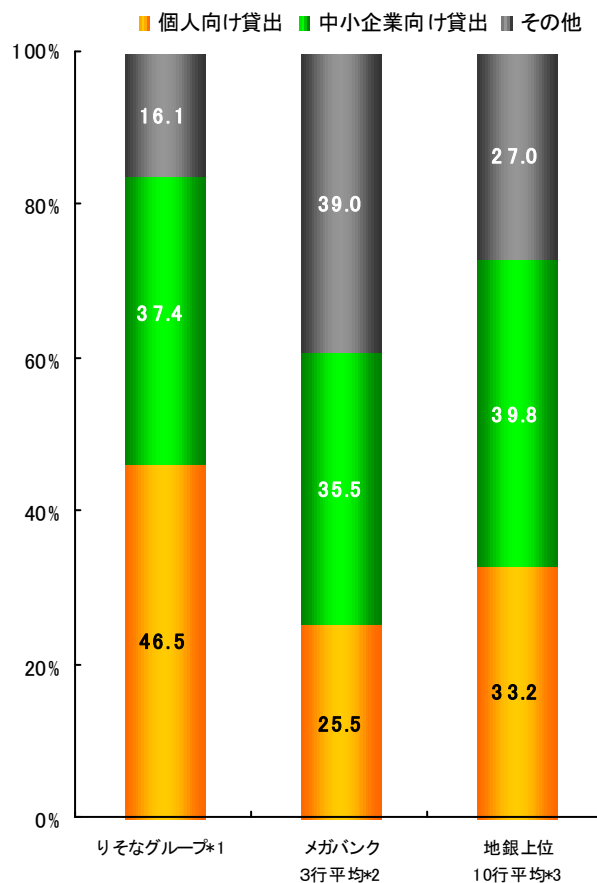
*2 三菱東京UFJ+三菱UFJ信託、みずほ+みずほCB、SMB, H21年11月調査時点

*3 単体総資産で上位10地銀(横浜、千葉、静岡、福岡、常陽、西日本シティ、京都、広島、八十二、群馬), H21年11月調査時点

りそなグループの強み

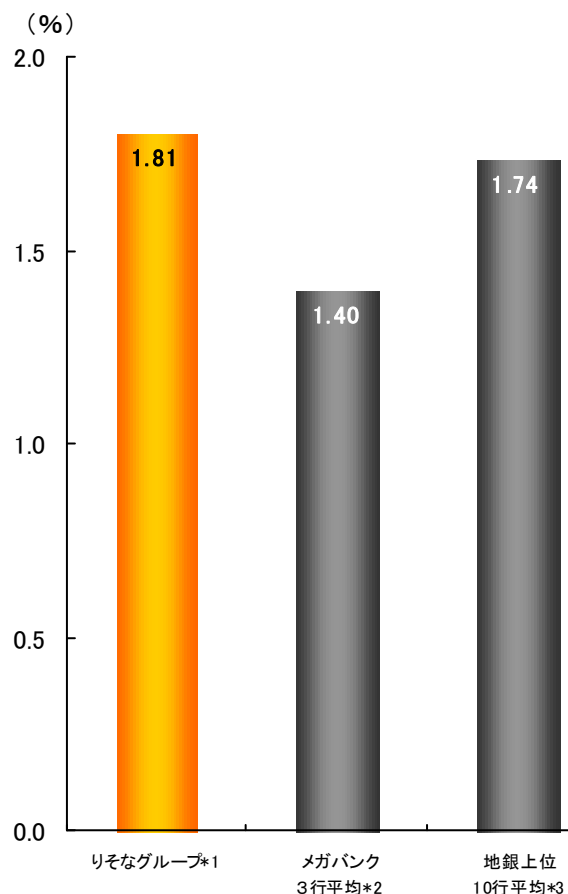
貸出金ポートフォリオの比較

- 中小企業向け及び個人向けが全体の8割以上（国内業務、H21年9月末）



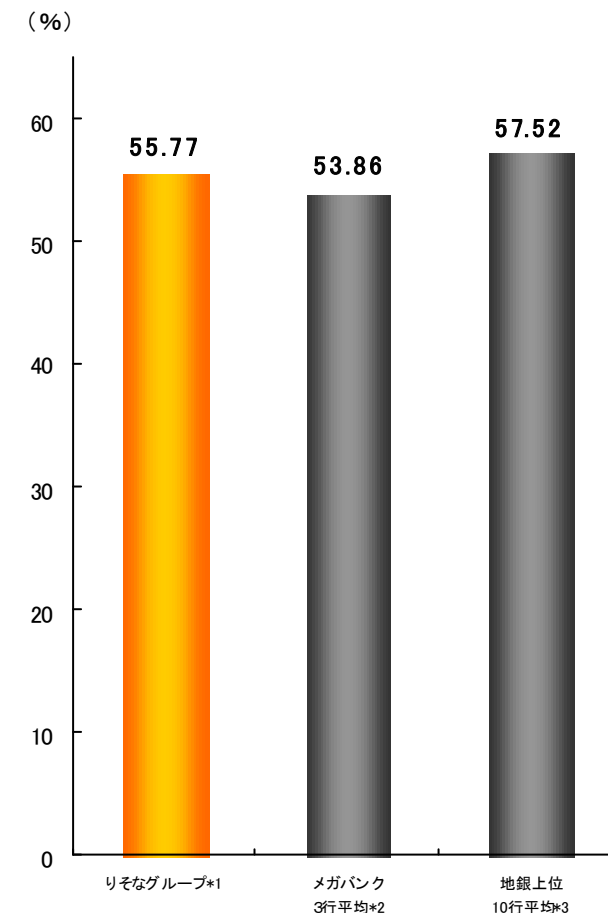
預貸金利回差の比較

- 優位性のある預貸金スプレッドを実現（国内業務、H21年9月期）



経費率の比較

- メガバンクに比肩するオペレーションの効率性（H21年9月期）



*1 グループ 銀行合算(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)

*2 三菱東京UFJ+三菱UFJ信託、みずほ+みずほCB+みずほ信託、SMBC

*3 単体総資産で上位10地銀(横浜、千葉、静岡、福岡、常陽、西日本シティ、京都、広島、八十二、群馬)

高いバランスシートのクオリティ

安定した預金によりファイナンスされた健全な資産ポートフォリオ

りそなホールディングス 連結バランスシート
(H21年9月末現在)

【健全な貸出金ポートフォリオ】

- 分散が効いた貸出金ポートフォリオ
 - 住宅ローン比率：45.1%
 - 法人貸出ポートフォリオも9万先の中堅・中小企業に分散
- ネット不良債権比率：0.47%

【保守的に管理された有証ポートフォリオ】

- 大半は日本国債
- 保有株式に係るダウンサイドリスクは限定的
 - 保有株式／T1資本：約18%
 - 損益分岐日経平均株価：7,000円程度
- 米国サブプライム関連資産の保有なし



【安定した調達構造】

- 強固なリテール預金基盤
 - 1,300万のリテール預金口座
 - 預金ファンディングのうち約67%がリテール預金
- 低いファンディングコストを維持
 - 預金の平均調達コスト：0.17% (H21年上期)
 - 預金ファンディングのうち約56%がローコストの流動性預金
- 極めて低いインターバンク調達や証券化への依存度
- 預貸率：83%

【高い規制資本の充実度】

- 規制資本比率：13.10% (H21/12末：14.03%)
- Tier 1 比率：9.73% (H21/12末：10.50%)
- DTA(純額)/Tier 1：14.19%

会計上の総資産：
(TAA) 39.8兆円
(100%)

リスク調整後資産：
(RWA) 20.4 兆円
(Basel II F-IRBベース)

RWA/TAA 倍率： x 0.51 倍

りそなグループの概要

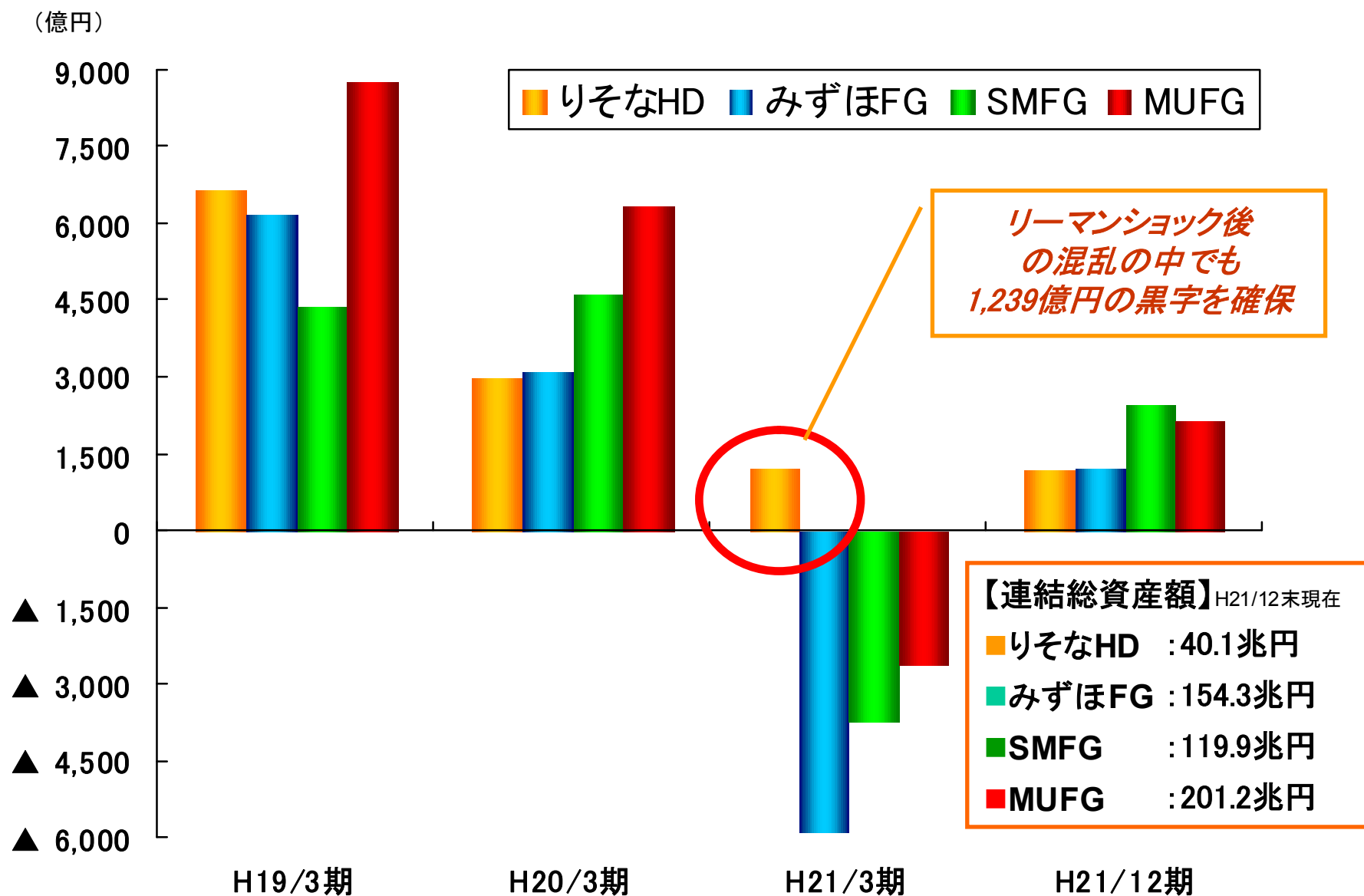
直近業績のアップデート

持続的成長に向けた経営課題への取組み

公的資金返済に向けた道筋

【ご参考資料】

連結当期純利益の推移 : 安定した黒字体質を実現



H21年度第3四半期 (H21年4月～12月までの9ヵ月)業績の概要(G合算ベース)

業績	2009年度 第3四半期	2008年度 第3四半期	前年同期比 増減率(%)	通期計画比 進捗率(%) ⁴	コメント
業務粗利益	4,687億円	5,080億円	▲7.7%	76.3%	■ 業務粗利益はほぼ計画通りの進捗 ■ 資金利益は利下げ等の影響を受け減益 ■ フィー収益は前年度下期のボトム水準から回復基調にあるものの、前年同期比では減益 ■ 良好な金利環境から、債券関係損益は好調 ■ 経費は物件費を中心に削減努力継続 ■ 株式関係損益は前年計上した減損等なく、大幅に改善 ■ ネット与信費用は、前同比約6割の大幅減 ■ 前年同期の税引前利益には東京本社売却益1,044億円を含むため、実質的には大幅増益 ■ 以上から、税引後当期純利益は1,254億円を計上
資金利益	3,680億円	3,997億円	▲7.9%	—	
国内預貸金利益 ¹	3,384億円	3,518億円	▲3.8%	—	
フィー収益 ²	659億円	761億円	▲13.5%	—	
その他の業務粗利益	346億円	322億円	7.5%	—	
経費	2,606億円	2,691億円	▲3.2%	73.2%	
実勢業務純益 ³	2,080億円	2,386億円	▲12.8%	80.6%	
株式関係損益	37億円	▲315億円	—	123.3%	
ネット与信関連費用	521億円	1,340億円	▲61.1%	57.9%	
税引前当期純利益	1,564億円	1,803億円	▲13.3%	88.9%	
税引後当期純利益	1,254億円	971億円	29.1%	96.5%	

資産の質	2009/12末	2008/12末	コメント
不良債権比率	2.58%	2.67%	■ 不良債権比率は前同比改善 ■ 株式マーケットの回復を主因に、その他有価証券評価差額は約1,000億円改善
その他有価証券評価差額	1,027億円	23億円	

1. 国内業務部門(NCD含む)

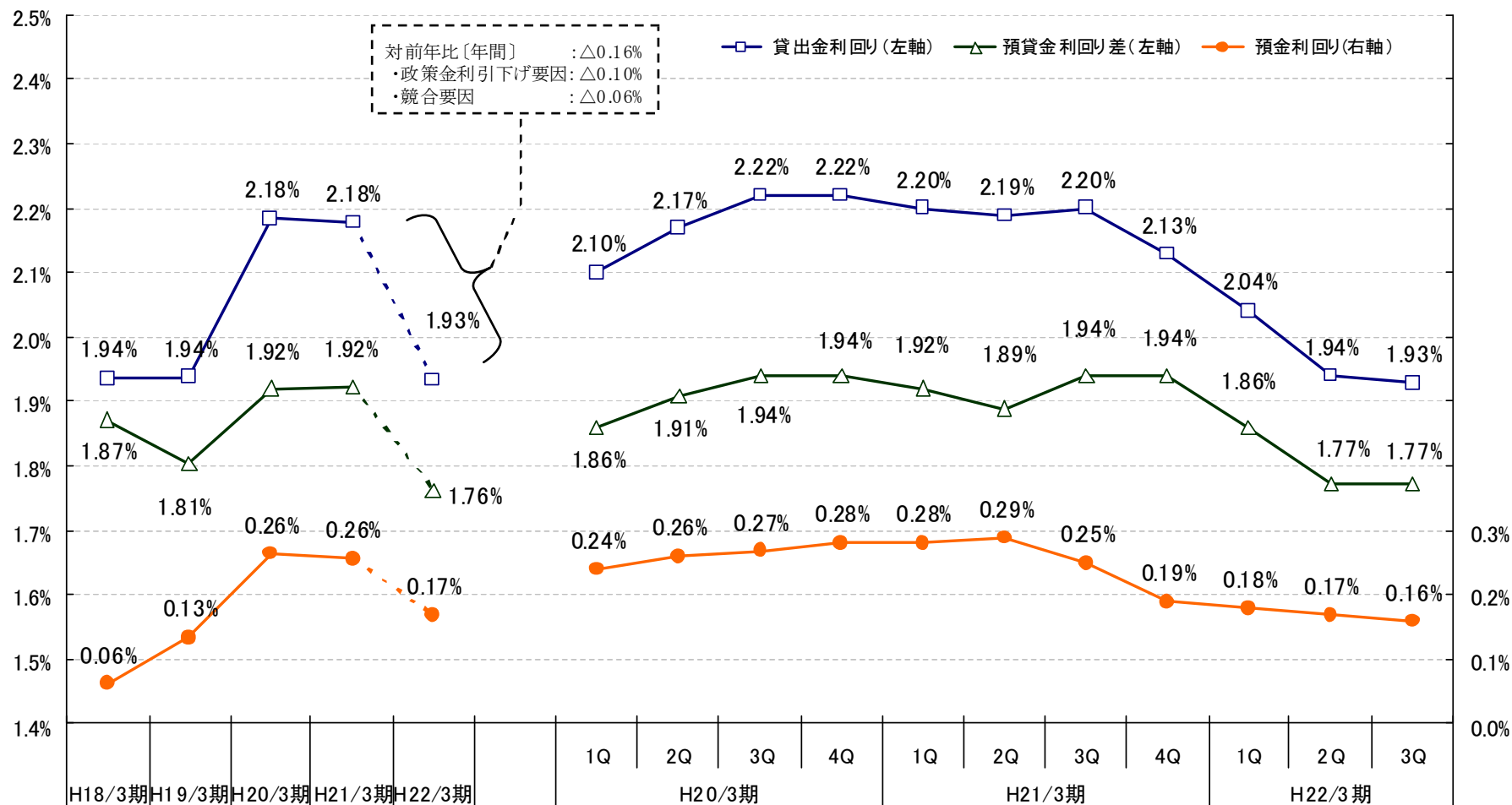
2. 役務取引等利益+信託報酬

3. 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

4. 2010年1月に修正した通期業績予想に対する進捗率

預貸金利回り・利回り差のトレンド(G合算)

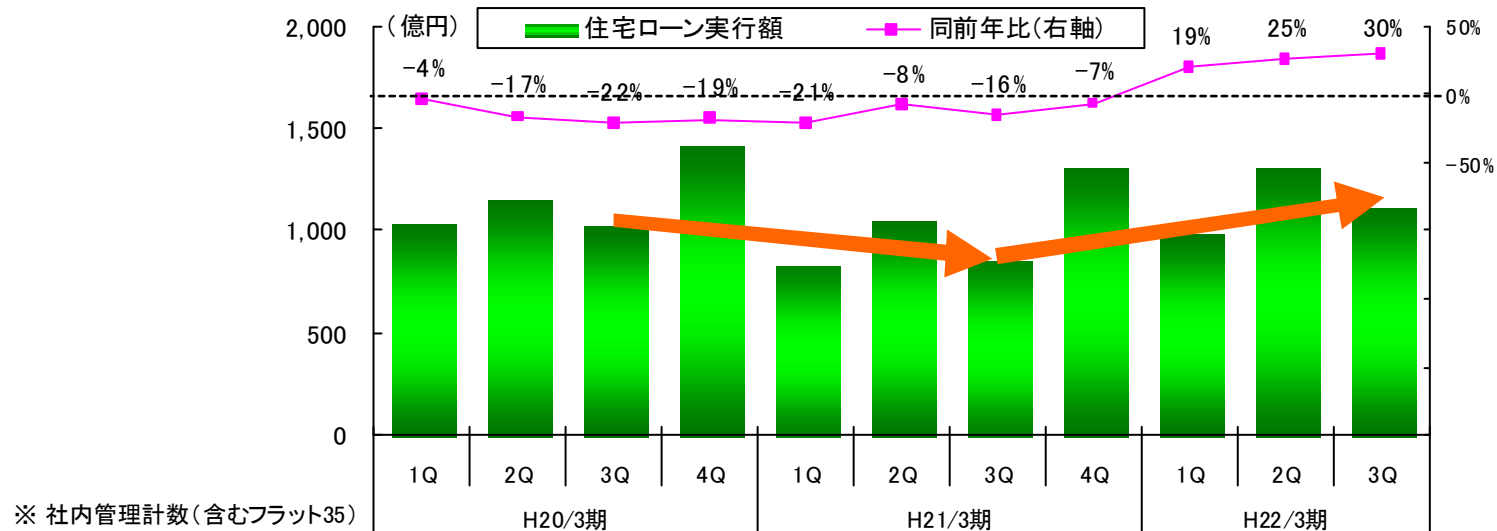
預貸金利回り差の縮小ペースは減速



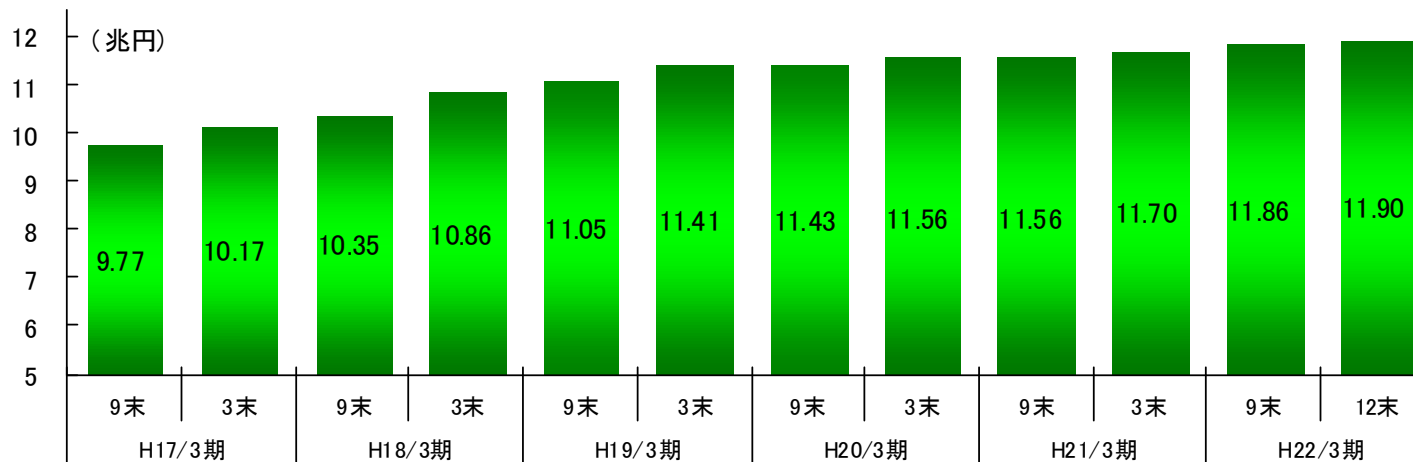
(国内銀行勘定)

住宅ローン実行額はリーマンショック前の水準に回復

住宅ローン実行額(四半期・月平均)の推移



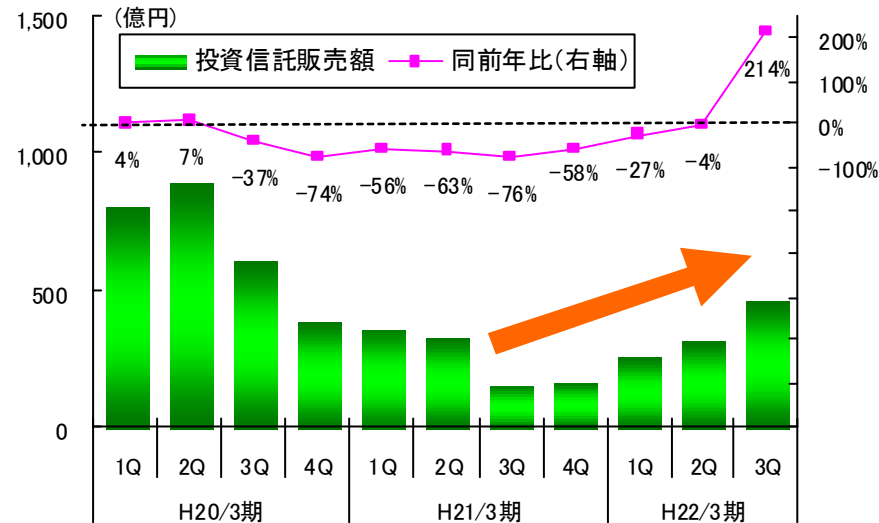
住宅ローン残高の推移



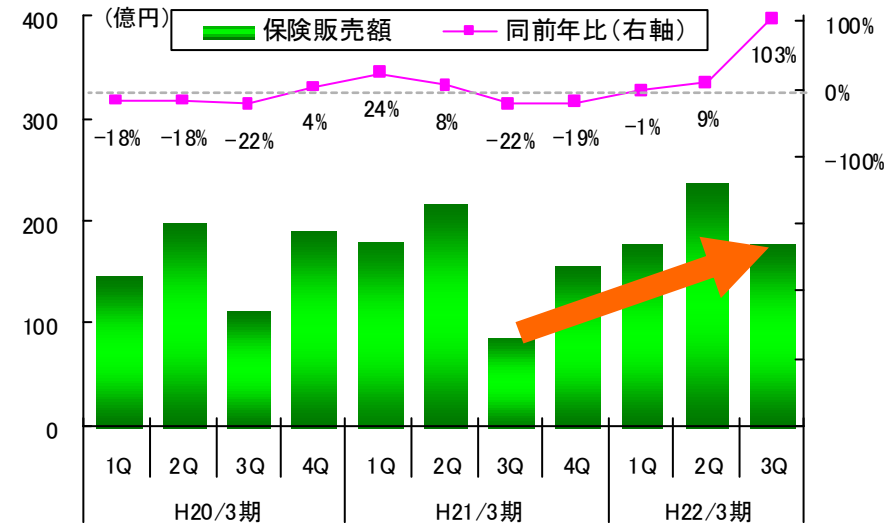
※ H22/3期 12末は社内管理計数

投信、保険販売額はリーマンショック前の水準に回復

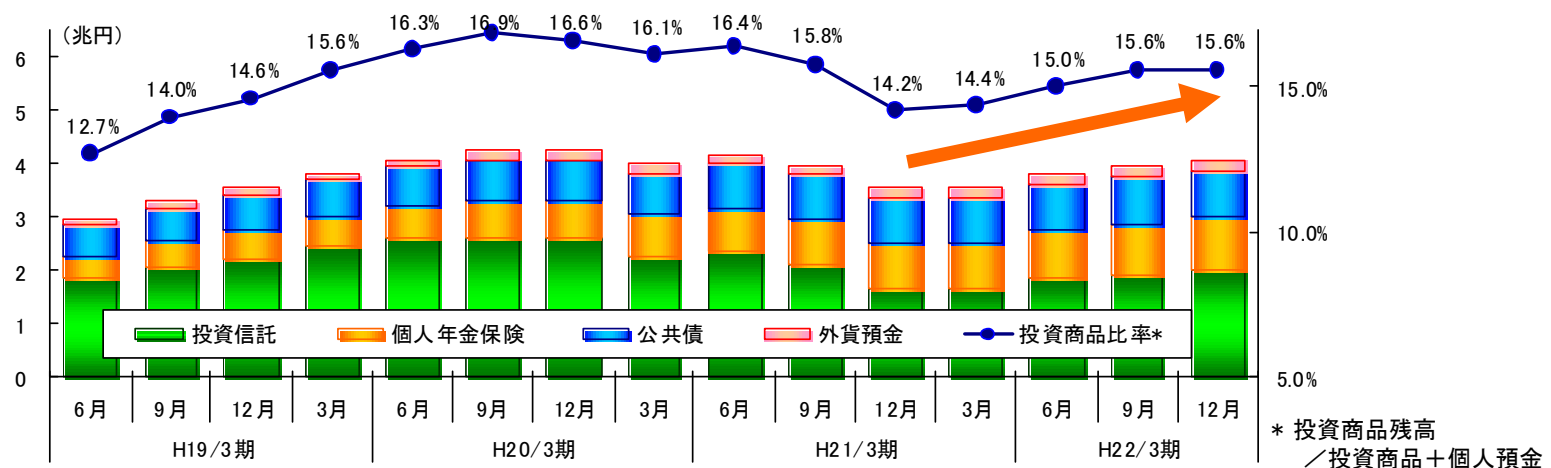
投資信託販売額※の推移(四半期・月平均)



年金保険販売額※の推移(四半期・月平均)



個人向け投資商品残高※の推移

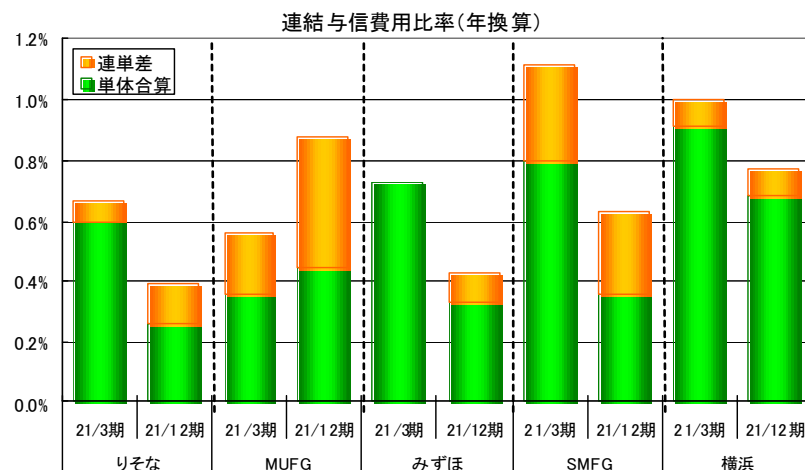


財務健全性の維持・向上(与信関連費用の状況、G合算)

与信費用の状況

(億円)						
科目	H19/上	H19/下	H20/上	H20/下	H21/上	H21/3Q
一般貸倒引当金	△ 205	46	64	△ 285	95	△ 89
個別貸倒引当金等	343	202	1,201	660	417	97
新規発生	853	813	1,573	1,390	563	191
戻入等(区分改善・回収・オフバラ等)	△ 510	△ 611	△ 372	△ 729	△ 146	△ 93
与信費用総額(△)	138	248	1,265	374	513	8

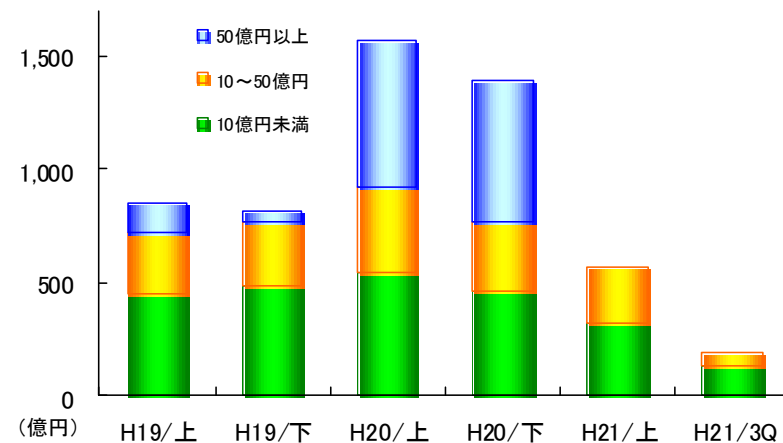
連結与信費用比率※



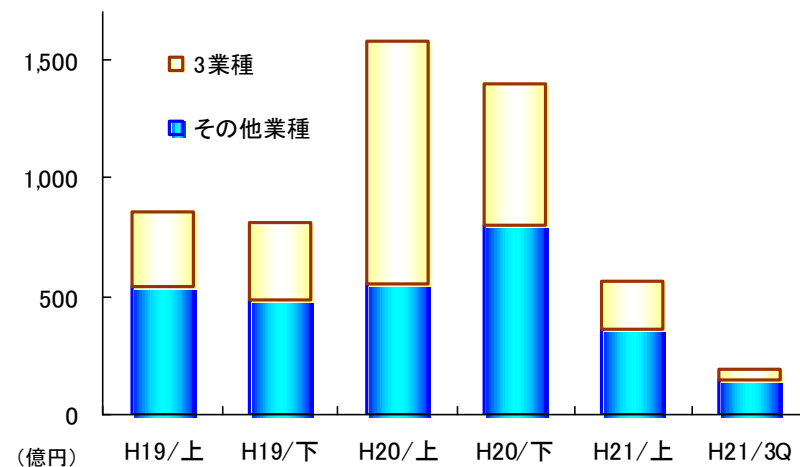
※ 与信費用 / 連結貸出金+連結支払承諾見返末残 (H21/12期は与信費用を年換算)

特定業種・大口先からの新規発生が沈静化

◆ 期初与信残高別(個別貸倒引当金等)発生状況



◆ 業種別新規(個別貸倒引当金等)発生状況



H22年3月期 通期の業績予想(H22/1月修正後)

連結当期純利益は期初予想比+300億円の上方修正(H21/10月、H22/1月)

(単位:億円)

	HD《連結》			
	(中間期実績)	[通期予想]	期初予想比	前年実績比
連結経常収益	4,613	8,600	+100	△1,192
連結経常利益	757	1,400	+100	+256
連結当期(中間)純利益	855	1,300	+300	+61

	HD《単体》			
	(中間期実績)	[通期予想]	期初予想比	前年実績比
営業収益	219	390	+10	△1,465
営業利益	184	310	+10	△1,461
経常利益	184	310	+10	△1,483
当期(中間)純利益	259	370	△30	△1,371

期末自己資本比率見込

13%程度

22年3月期末普通配当予想	10円
22年3月期末優先配当予想	所定の配当

	銀行合算【概数】				りそな			埼玉りそな			近畿大阪		
	(中間期実績)	[通期予想]	期初予想比	前年実績比	[通期予想]	期初予想比	前年実績比※1	[通期予想]	期初予想比	前年実績比	[通期予想]	期初予想比	前年実績比
業務粗利益	3,151	6,140	△30	△613	4,070	△30	△550	1,475	+25	△55	600	△20	△2
経費(△)	1,757	3,560	△60	△62	2,370	△40	△53	765	△5	+17	425	△15	△25
実勢業務純益	1,393	2,580	+30	△547	1,700	+10	△493	710	+30	△72	175	△5	+23
経常利益	768	1,420	+160	+571	885	+125	+499	485	+25	+30	50	+10	+42
税引“前”当期(中間)純利益	901	1,760	+150	△433	1,200	+110	△512	500	+45	+39	65	△5	+46
税引後当期(中間)純利益	813	1,300	+300	+93	(連結納税制度を採用しております)								

株式関係損益	21	30	+30	+406	10	+10	+349	5	+5	+51	20	+20	+11
与信費用総額(△)	513	900	△100	△739	620	△110	△687	180	△5	△64	100	+15	+13

期末自己資本比率見込

《連結》
10%程度

《単体》
10%台前半

《連結》
9%台後半

※1りそな信託銀行の前年実績を合算し、算出しております

りそなグループの概要

直近業績のアップデート

持続的成長に向けた経営課題への取組み

公的資金返済に向けた道筋

【ご参考資料】

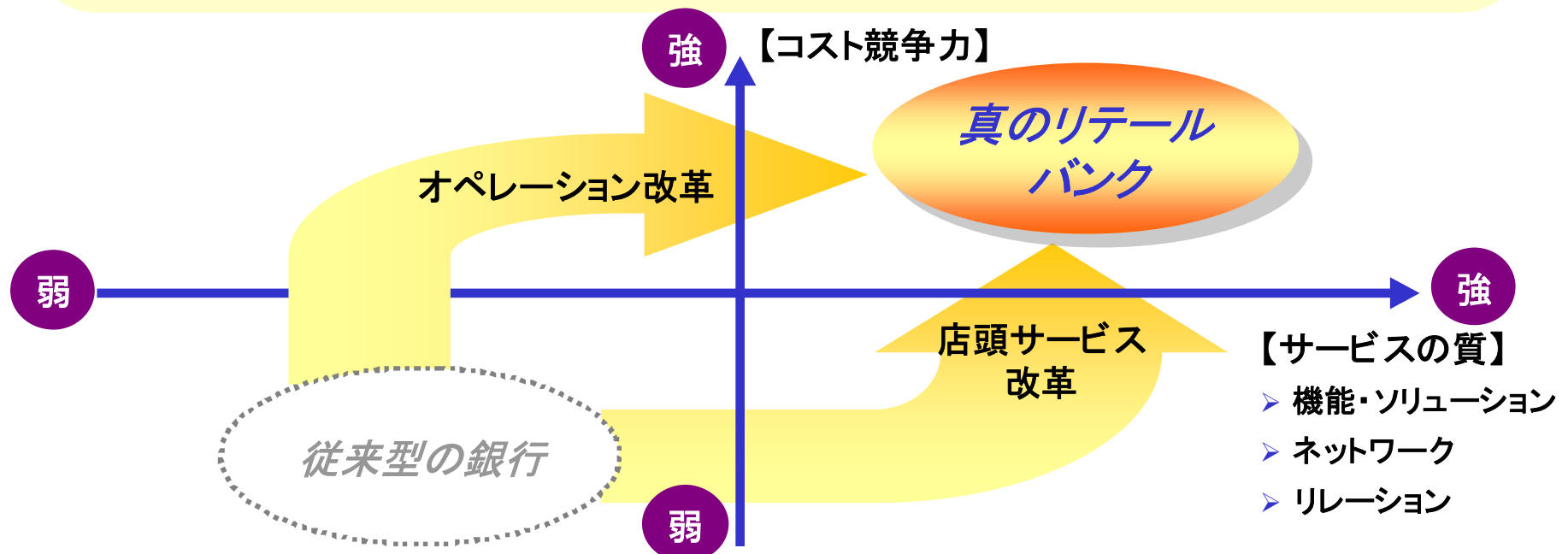
真のリテールバンク

個人部門

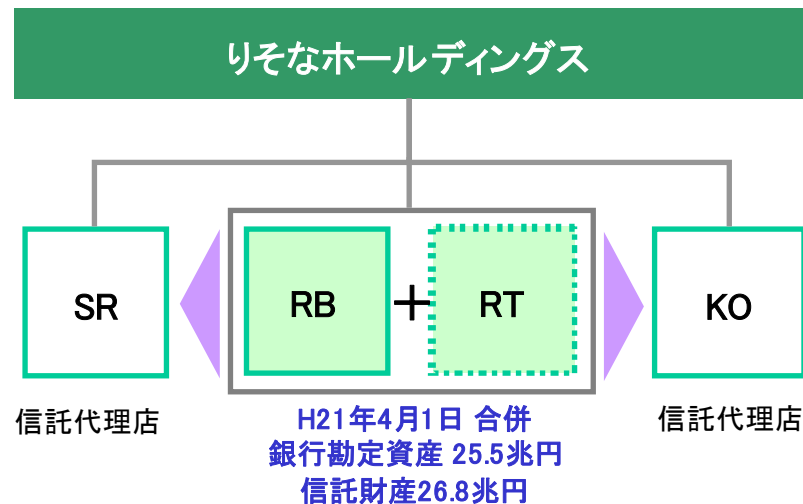
生活設計サポート型ビジネス

法人部門

経営課題解決型ビジネス



「リテール×信託」ブランドの確立



他の銀行に対する競争優位性

メガバンクに
対する競争優位

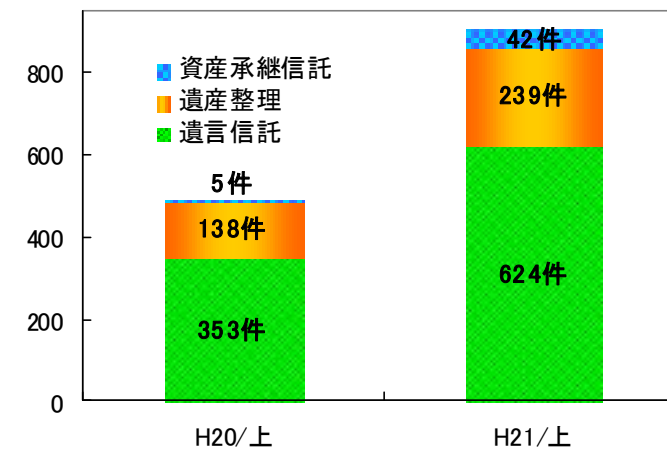
地方銀行に
対する競争優位

専門信託銀行に
対する競争優位

- 地域密着
- 銀行本体での信託機能提供
- 担い手(営業力)
- ネットワーク
- 顧客基盤

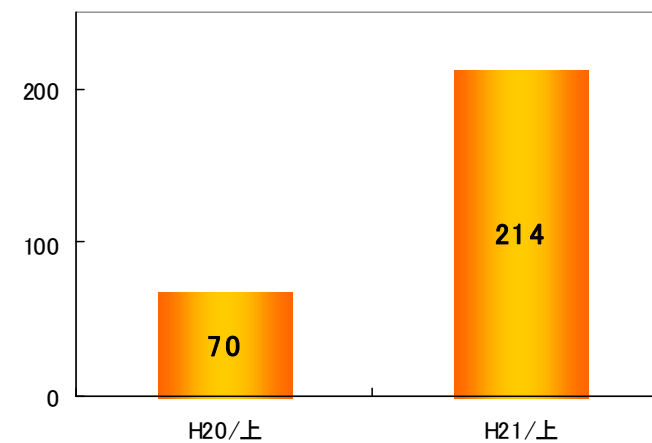
遺言信託・遺産整理・資産承継

■ 新規獲得実績(RB)



年金信託

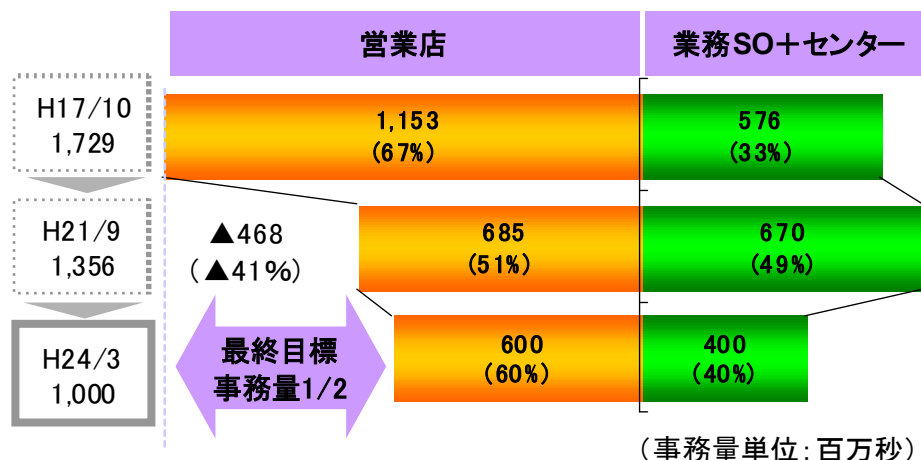
■ 新規先獲得実績(RB)



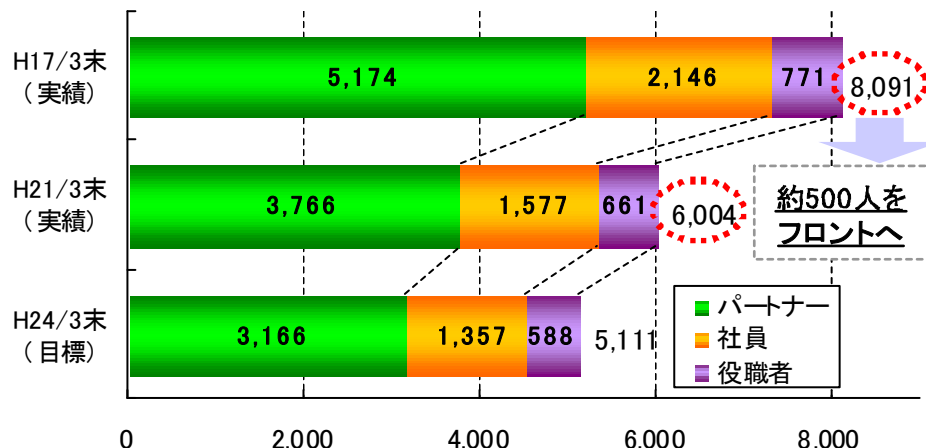
オペレーション改革の成果と今後の展望(RB)

チャネル別の事務量推移

- 営業店を事務から開放し、「セールスの場」に転換
- H24/3末迄に営業店事務量を半減（H17/10対比）



■ 事務人員の推移(営業店+サポートオフィス、センター)



H21年度オペレーション改革実施施策

■ 「6つのスマート化」の実現 = リそなスタイルの確立

【Ⅰ】取引スタイルのスマート化

- 個人取引 ⇒ カード取引100%運動
- 法人取引 ⇒ EB/IB取引100%運動

【Ⅱ】ミドル・バック事務のスマート化

- 業務SO・センター委託事務削減運動
 - EB/ATM取引へのシフトと連動

【Ⅲ】業務運営スタイルのスマート化

- フォーメーション改革運動
 - 店頭の非効率事務削減

【Ⅳ】チャネルのスマート化

- 個人スマート店(次世代店)の導入
 - 究極の「カードOnly店」(小規模個人特化店)
- 業務別センターからプロセス別組織へ

【Ⅴ】インフラのスマート化

- 次期営業店システム構築
 - ペーパーレスシステムの導入
- 文書集中拡大

【Ⅵ】本社のスマート化

- ワークスタイルの転換
 - ペーパーレス化・間接部門のスリム化

スマート店舗：全景レイアウトイメージ



スマート店舗：入口からの店内イメージ



スマート店舗：相談コーナーのイメージ

【お客さまから見た相談コーナー】

- ・お客さまと事務的な机で隔たることなく、親しみある相談空間を創出



【相談コーナーの活用例】

- 商品・サービスのご案内
- ・パンフレットを利用したご説明
- ローン・資産運用のご相談
- ・住宅ローンのお借換、投信・保険

りそなグループの概要

直近業績のアップデート

持続的成長に向けた経営課題への取組み

公的資金返済に向けた道筋

【ご参考資料】

公的資金の返済アプローチ

以下のアプローチにより早期返済を目指す

■「公的資金返済に向けた基本方針」(H18年5月公表)

- 返済原資を可能な限り早期に確保すること
- 適切な自己資本比率を維持すること
- 普通株式の希薄化を最大限回避すること

■ 残存する公的資金の明細

(単位: 億円)	発行	一斉転換 (初回コール)	金額 H15/9末	金額 H21/12末	返済額
			(1)	(2)	(2) - (1)
公的資金合計			31,280	20,852	▲ 10,427
優先株式			25,315	18,235	▲ 7,080
早期健全化法			8,680	1,600	▲ 7,080
乙種 済	H11/03	H21/04	4,080	-	▲ 4,080
丙種	H13/04	H27/04	600	600	-
戊種 済	H11/03	H21/12	3,000	-	▲ 3,000
己種	H11/03	H26/12	1,000	1,000	-
預金保険法			16,635	16,635	-
第1種	H15/07	定めなし	5,500	5,500	-
第2種	H15/07	定めなし	5,635	5,635	-
第3種	H15/07	定めなし	5,500	5,500	-
劣後ローン 済			3,000	-	▲ 3,000
普通株式	H15/07	定めなし	2,964	2,616	▲ 347

優先株式

- 利益剰余金と新規優先株式の資金を活用した買入消却が基本アプローチ
- 一斉取得期日のある早健法優先株式のうち、乙種および戊種は完済、残る丙種および己種についても、潜在株式への対応を実現(希薄化リスクを回避)
- 預保法優先株の買入消却は健全性を大きく損なわない前提で実施していく方針

劣後ローン

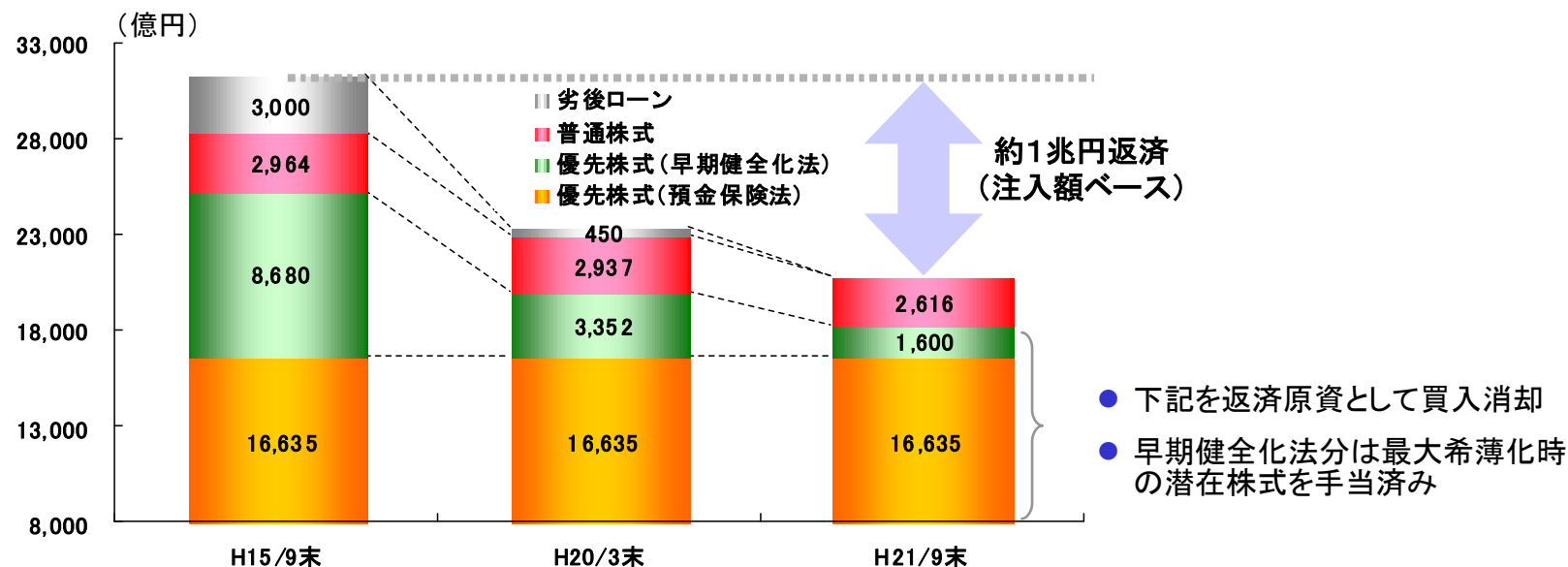
- H21年3月末のコール期日に全額返済

普通株式

- 市場環境を見極めつつ、売出し、売出し以外の方法による返済について関係当局との協議を進め、可能な限り早期に返済を実現する方針

公的資金返済の進捗と返済原資確保の状況

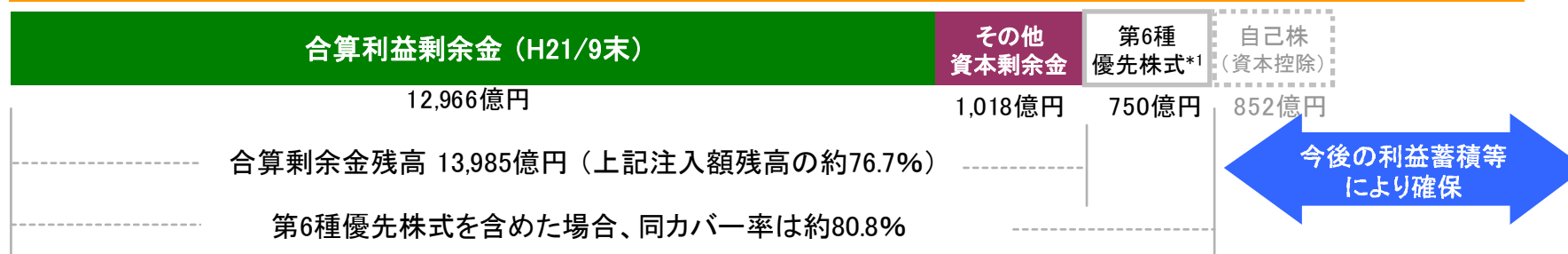
これまでに注入額ベースで1兆円を超える返済を実現



返済原資の蓄積の状況 (H21/9末現在)

■ H21/9末現在、1兆3,985億円の返済原資を確保

公的資金優先株式 (注入額残高 18,235億円) … 丙種・己種優先株式を含む残高



*1. 平成21年12月8日を期日として発行

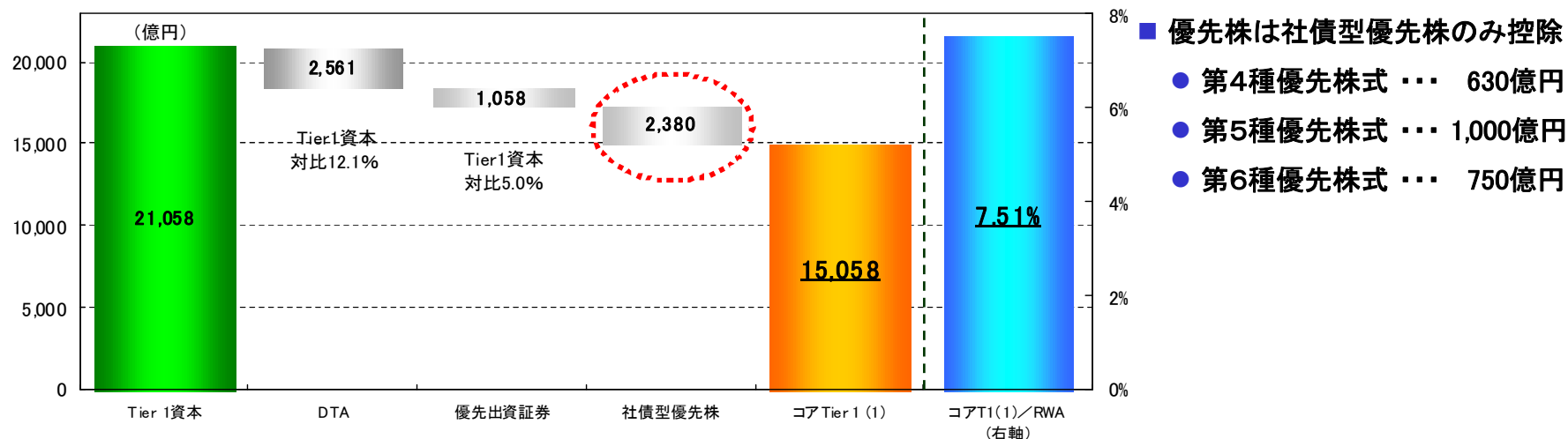
資本マネジメントの概要(H21年度実施分)

返済原資確保および資本の質、リファイナンス対応力の向上に資する資本マネジメント

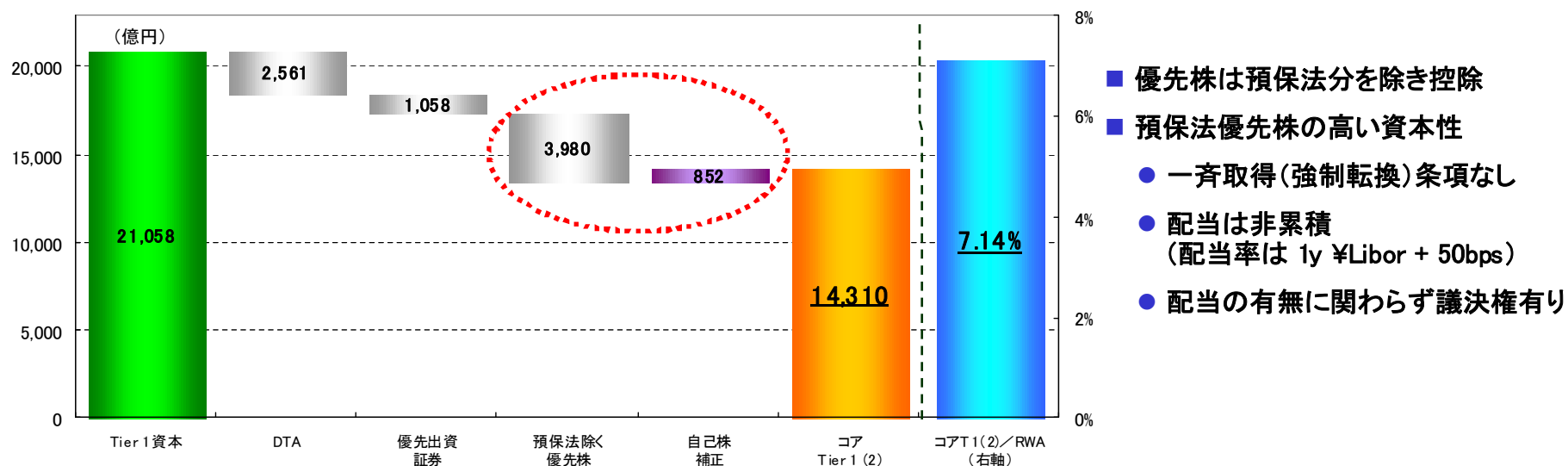
T1	エクスチェンジ・オファーと社債型優先株調達 ■ エクスチェンジ・オファー ● 第9種優先株式買入消却／普通株増資 ■ 第6種優先株式(社債型)発行(750億円) ● 発行期日: H21年12月8日	■ エクスチェンジ・オファー ● コアT1資本の増強と希薄化の低減 ■ 第6種優先株式 ● ノンコアT1資本の増強 ● 公的資金優先株式の返済原資確保
UT2	バイバック(RB／UT2債) ■ RB 外貨建UT2債のテnderオファー実施 ● ポンド建UT2債 (5.986%、コール: H23/8月～) ➢ 買入消却額 ￡65百万(額面金額) ➢ 買入価格 92%(額面に対し) ● ユーロ建UT2債 (4.125%、コール: H24/9月～) ➢ 買入消却額 € 300百万(額面金額) ➢ 買入価格 90%(額面に対し)	■ クレジットスプレッドの適正化を通じ、将来の調達環境の改善を実現 ■ UT2のコールスケジュール分散 ● H23～24年度のUT2コール圧力を500億円程度軽減 ■ 資本の質の向上 ● 特別利益 47億円を計上(H21年度上期) ● コアTier1／公的資金返済原資の確保
LT2	リファイナンス(RB／LT2債) ■ 1,413億円のLT2ファイナンスを実施(国内) ● 機関投資家向け 713億円(10BL/10NC5) ● リテール向け 700億円(8NC3)	■ H23/3期 LT2コール(RB: 約1,400億円)到来予定分への対応を完了 ■ リテール劣後債(700億円)の発行を通じ規制資本調達手段の多様化を実現

コア資本の充実度に関する考察(H21年12月末)

コアTier1(1)*1: DTA純額、優先出資証券、社債型優先株を控除



コアTier1(2)*1: DTA純額、優先出資証券、優先株(預保法分除く)を控除



*1. リソナ定義による

りそなグループの概要

直近業績のアップデート

持続的成長に向けた経営課題への取組み

公的資金返済に向けた道筋

【ご参考資料】

りそなグループの財務・その他の詳細データ

参考資料

H21年9月中間期決算の総括

HD連結中間純利益：前年同期並みの855億円

- 前年同期比△7億円(△0.9%)、予想比(平成21年5月公表)＋555億円(＋185%)
 - 東京本社ビル売却影響(ネット620億円)除き：前年同期比＋612億円の増益
⇔ 与信費用が前年同期比△646億円(△48.4%)減少
 - 予想比トップライン収益が堅調、与信費用(銀行合算：予想比△137億円)、税金費用等が減少

トップライン：予想比堅調な進捗、市場部門が好調

- HD連結粗利益：3,469億円、前年同期比△279億円(△7.4%)
⇔ 減益の太宗：利下げ影響等による資金利益の減少 ⇒ △197億円(△7.2%)
 - 預貸金利益：減益乍ら、預貸金利回り差は1.81%(計画比+2bp)を確保
 - 役務利益＋信託報酬：減益乍ら、投資商品販売額は前年同期比8割超迄回復
 - 債券関係損益：金利動向を的確に捉え、前年同期比＋135億円増益
- 実勢業務純益(銀行合算)：1,393億円、予想比＋133億円(＋10.5%)増益
 - 債券関係損益が牽引、厳格運営による経費減少(予想比△58億円)等が寄与

ボトムライン：ダウンサイドリスクは後退

- 与信費用：新規発生額は前年同期比約7割減(りそな銀行)
- H21年9月末その他有価証券評価差額(連結)：＋1,194億円
- H21年9月末HD連結自己資本比率(速報値)：13.10%、同Tier1比率：9.73%

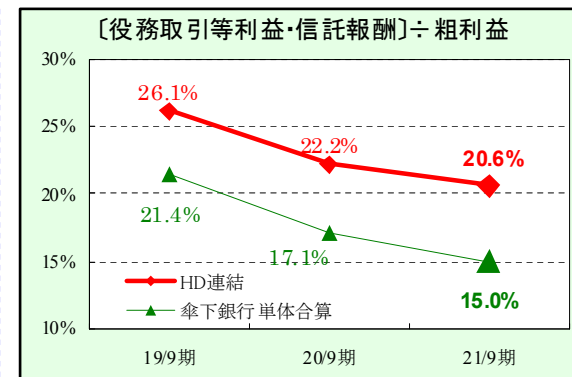
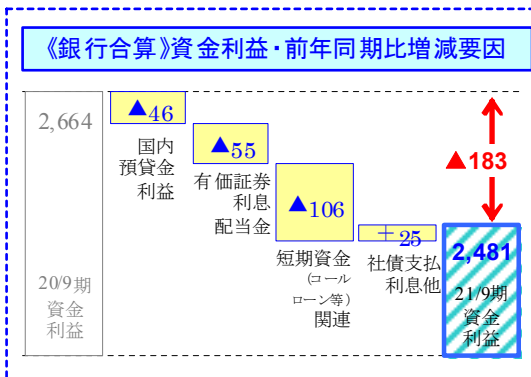
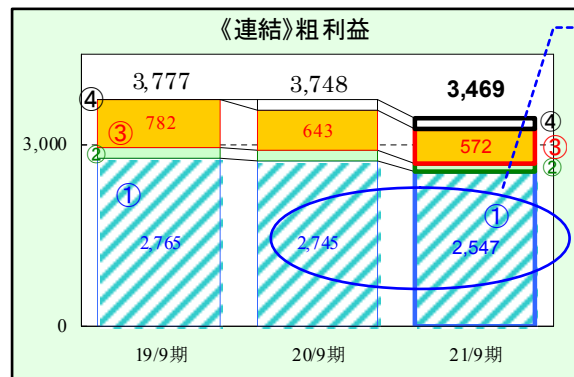
公的資金返済に向けた資本政策を継続

- 第9種優先株式の取得・消却(取得価額2,712億円)
- 第三者割当による新株式(普通株式)発行(発行価額(総額)：1,036億円)
⇔ 「自己資本の“質”向上」と「希薄化リスクの低減」を実現

H21年9月中間期の損益概況等

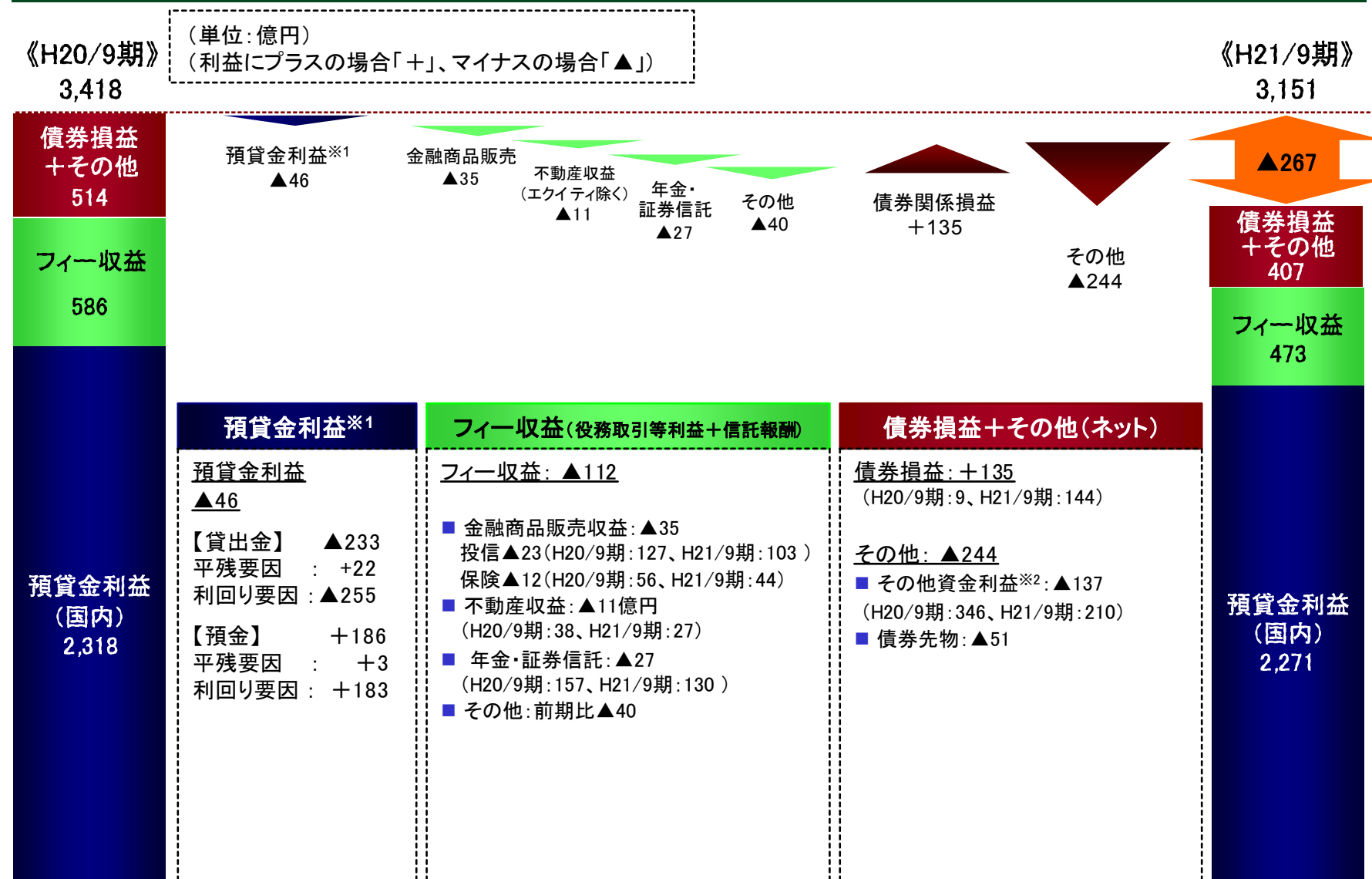
(単位:億円)

	HD《連結》		連単差 (A)-(B)	傘下銀行 単体合算 (B)		うち			連単差(A)-(B)の 内訳など 〔概数〕
	(A)	前年同期比		(B)	前年同期比	りそな 〈単体〉	埼玉りそな	近畿大阪 〈単体〉	
粗利益〔連結/業務〕	3,469	△279	+317	3,151	△267	2,082	756	312	
① 資金利益	2,547	△197	+66	2,481	△183	1,536	682	261	カード34他
うち国内預貸金利益				2,271	△46	1,446	594	231	預貸金利益: 国内部門、銀行勘定、預金に譲渡性預金を含む
② 信託報酬	144	△43	—	144	△43	144	—	—	
③ 役務取引等利益	572	△71	+243	328	△69	225	64	38	保証143、カード80、他
④ その他業務粗利益	204	+33	+7	197	+28	175	9	11	
うち債券関係損益	144	+135	—	144	+135	125	11	8	
実勢業務純益				1,393	△238	923	375	94	(信託勘定不良債権処理額、一般貸倒引当金繰入額を除いた業務純益)
“営業”経費(△)	1,943	+42	+143	1,800	+46	1,183	390	225	カード70、保証15、のれん償却36他
株式関係損益	15	+65	△6	21	+44	7	3	11	キャピタル△6
うち減損	△25	+90	△7	△17	+69	△17	△0	△0	
与信費用総額(△)	687	△646	+174	513	△751	376	86	50	保証107、カード37、他
その他損益等	37	△995	△4	41	△986	42	6	△6	
税引“前”中間純利益	890	△605	△10	901	△504	572	288	40	
税金費用ほか(△)	34	△597	△52	87	△605	△45	122	9	少数株主利益10、HD他税金費用他△63
税引後中間純利益	855	△7	+42	813	+101	617	165	30	



H21年9月中間期 業務粗利益の増減分析(G合算)

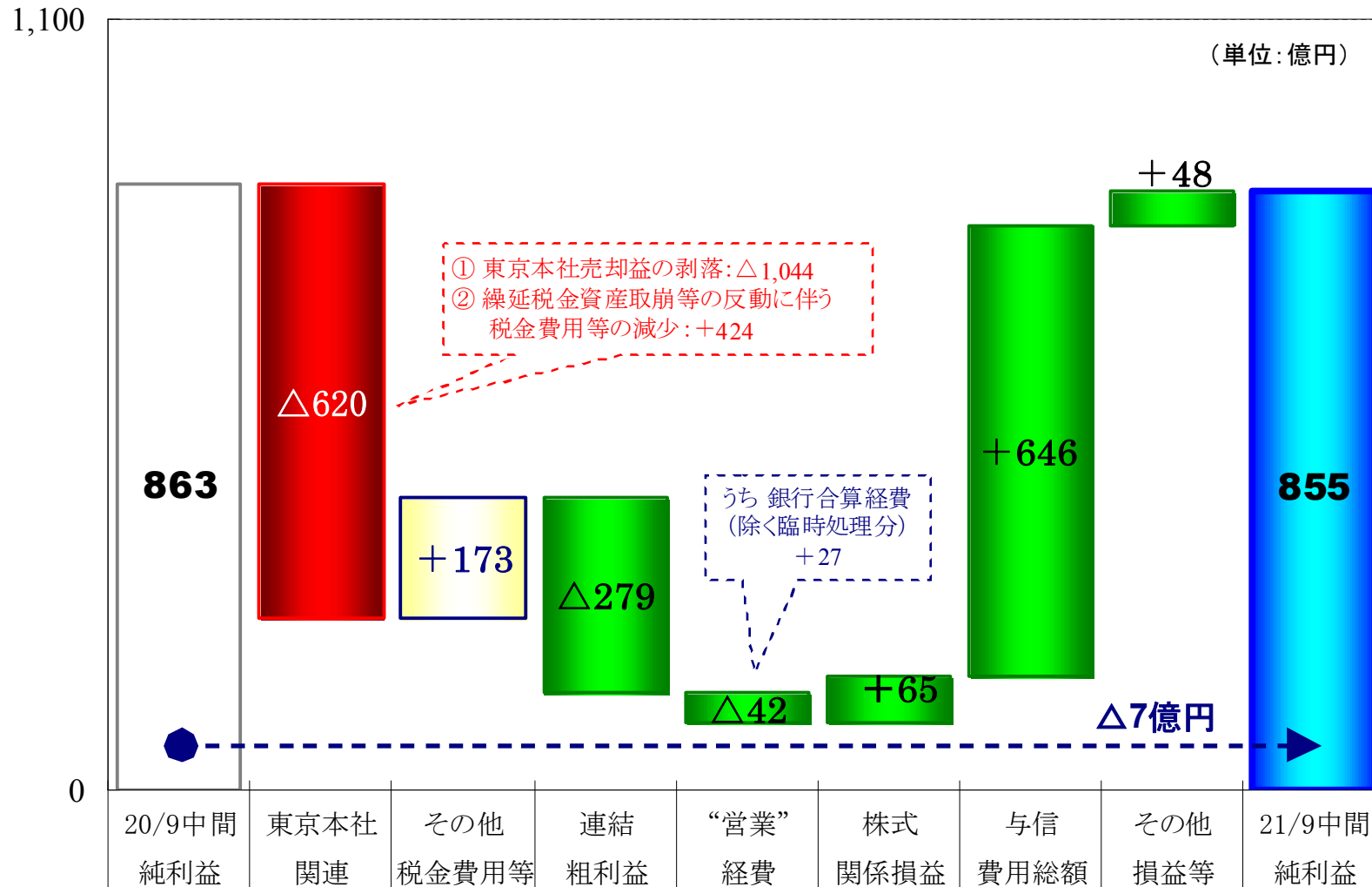
政策金利引き下げ影響を主因に前期比▲267億円



※1 国内業務部門(預金にはNCDを含む) ※2 資金利益 - 国内預貸金利益

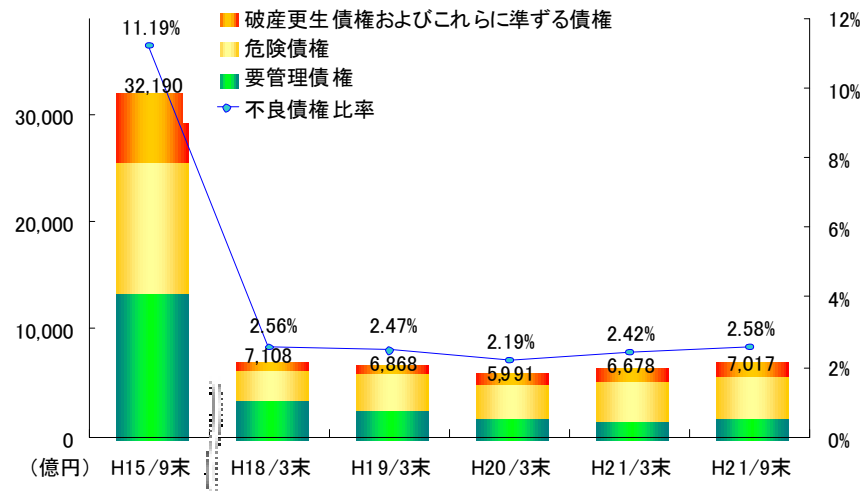
HD連結・中間純利益の前年同期比増減要因

東京本社ビル売却影響を除いた場合、前年同期比+612億円の増益

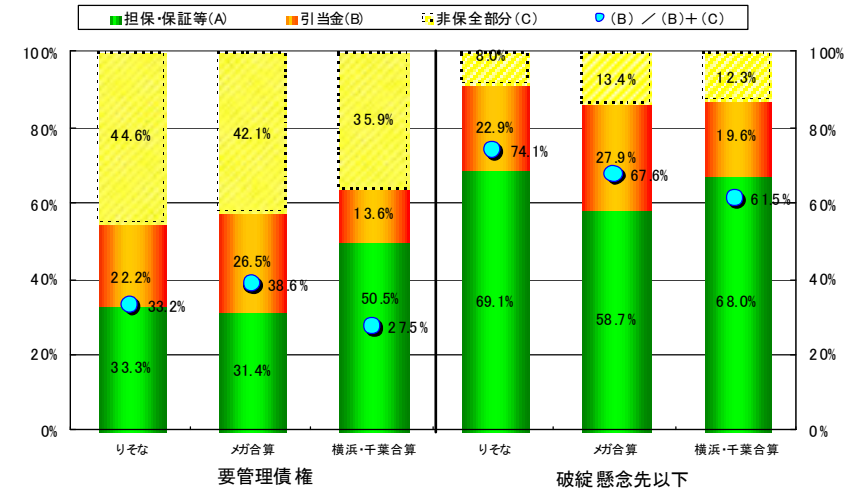


財務健全性の維持・向上(貸出資産の状況、G合算)

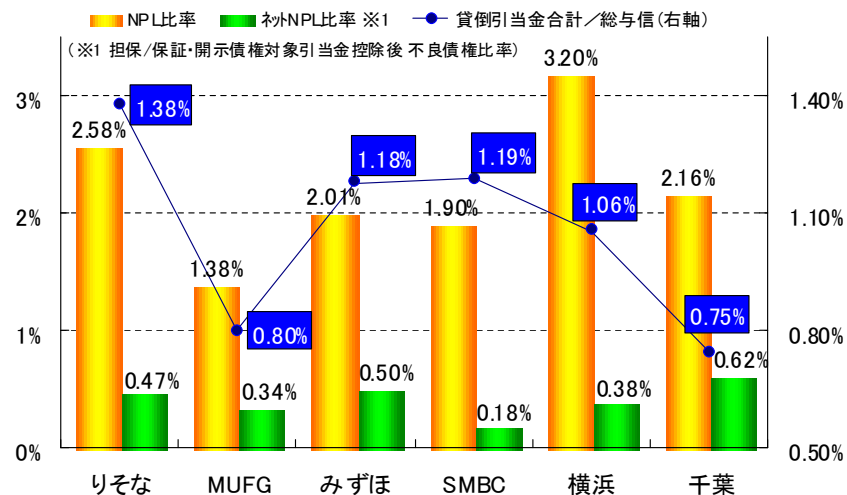
NPL残高・NPL比率の推移



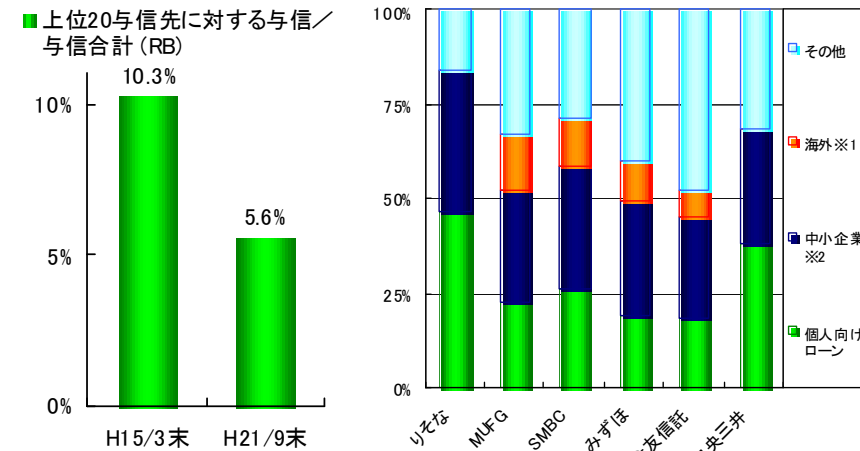
高水準のNPL非保全部分引当率



ネットNPL比率※1



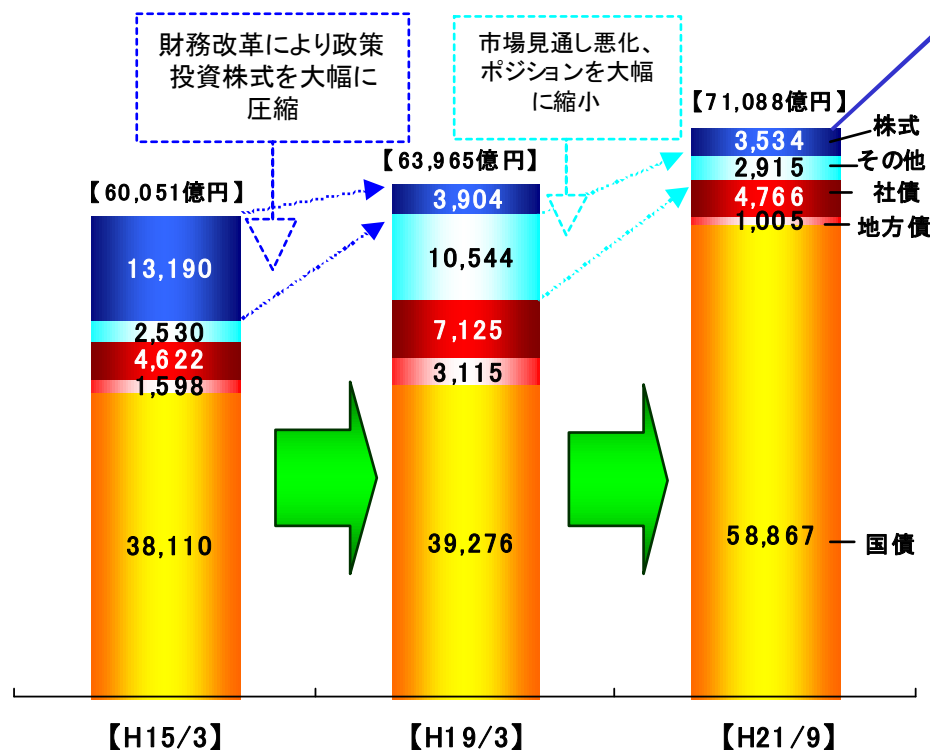
小口分散



財務健全性の維持・向上：有価証券の状況①(HD連結)

ダウンサイドリスクの少ない有価証券ポートフォリオ

■ 残高推移（その他有価証券で時価のあるもの、取得原価）



【政策投資ポートフォリオ】

■ 株式

- 政策投資株式（取得原価）は、H15/3比で1兆円規模の残高を圧縮
- 上期の減損実施額：7億円

【純投資ポートフォリオ】

■ 国債

- デュレーション 2.3年、BPV 14.8億円
- 変動利付債：6,593億円

■ その他

- 米国サブプライム関連資産への投資なし
- 証券化商品はすべて国内組成、87パーセントが住宅ローンを裏付資産

▽証券化商品保有状況 (億円)

証券化商品(全て国内)		2,335
住宅ローン		2,036
商業用不動産		167
その他		130

財務健全性の維持・向上：有価証券の状況 ②(HD連結)

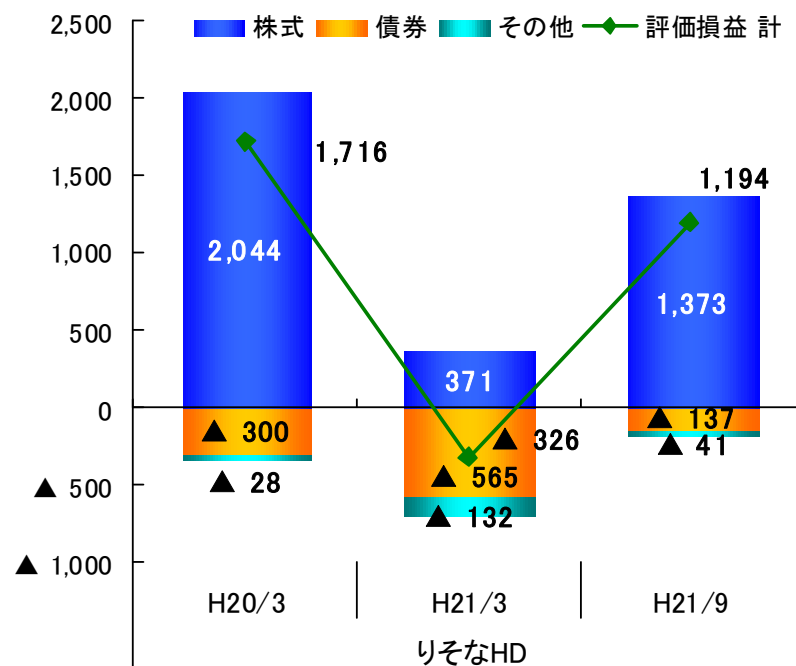
その他有価証券(時価あり)の評価差額

- H21年9月末の評価差額:1,194億円
- 変動利付国債は、従前通り市場価格で評価
 - ・9月末 評価差額:▲154億円
 - (参考)社内管理ベースの理論価格で試算した場合の変動利付国債の評価差額: +181億円

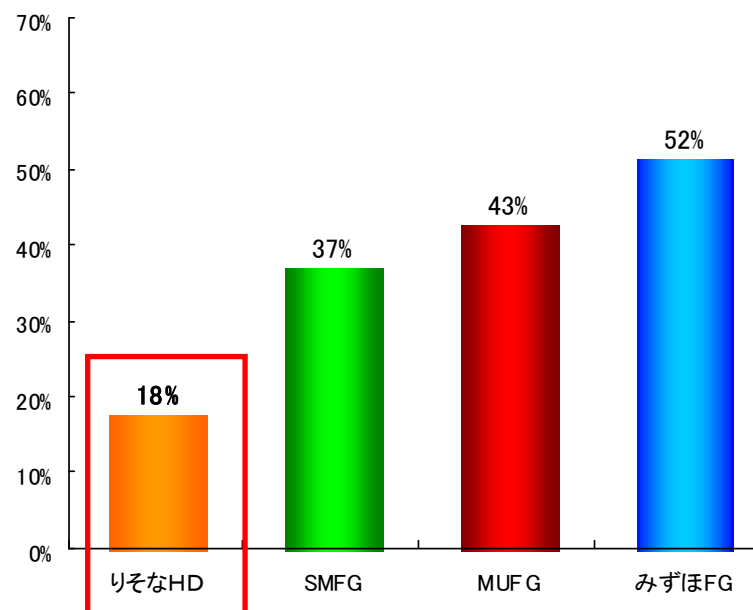
保有株式の残高(取得原価)/Tier1資本

- 日経平均損益分岐点株価 7,000円程度
- 同β値 0.8程度
- 株式保有*残高/Tier1資本 18%(RHD連結)
 - ※その他有価証券時価あり株式

■ その他有価証券評価差額の推移 (RHD連結、億円)

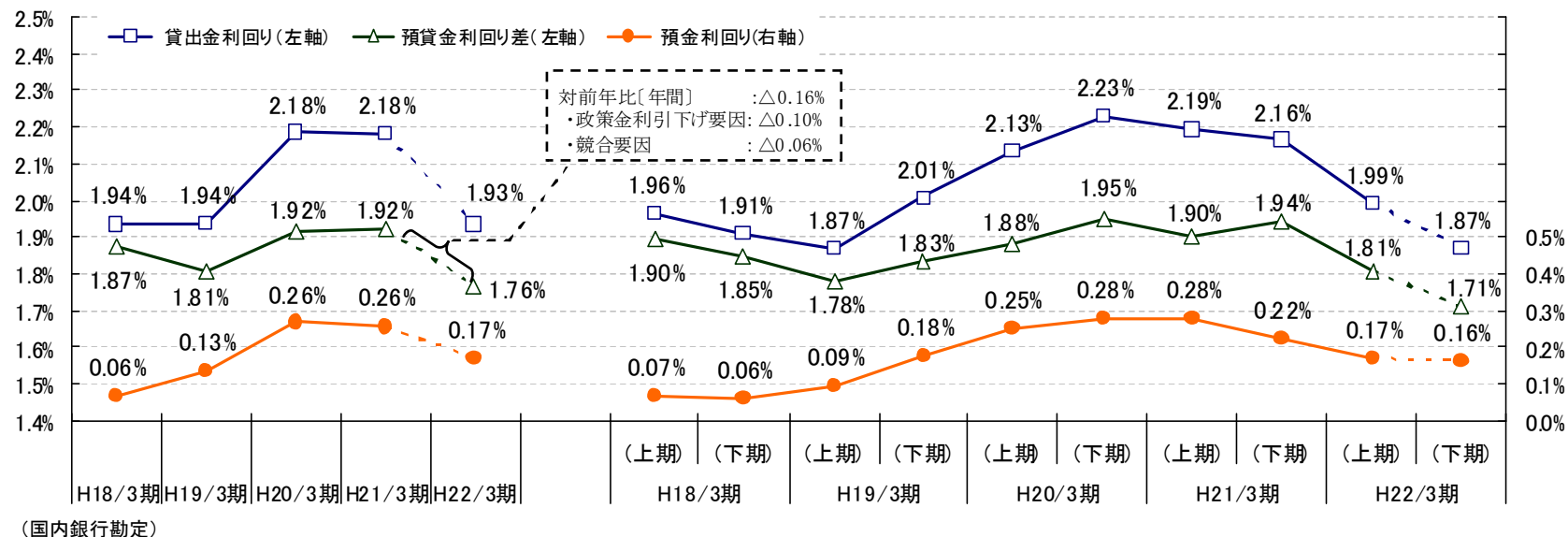


■ 対Tier1 保有株式残高比率の比較 (H21/9末)

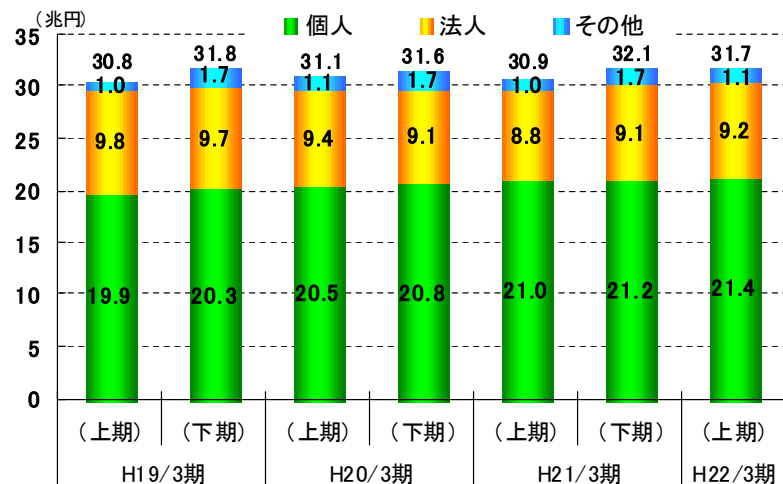


預金・貸出金の全体トレンド(G合算)

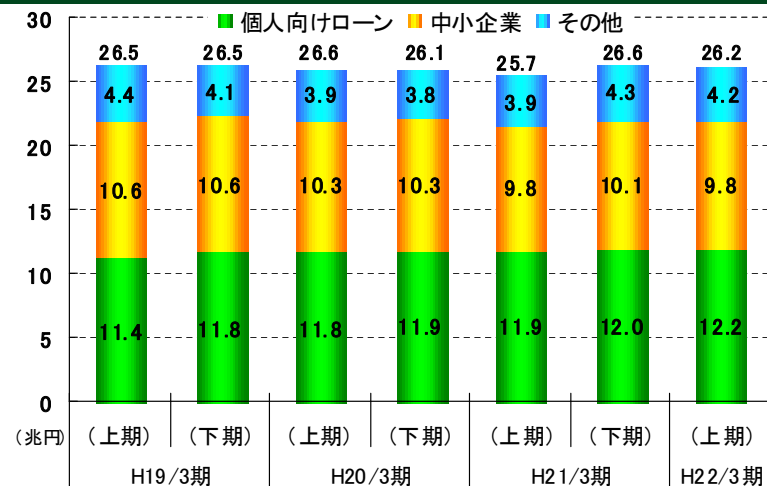
預貸金利回り・利回差のトレンド



預金残高のトレンド(末残)



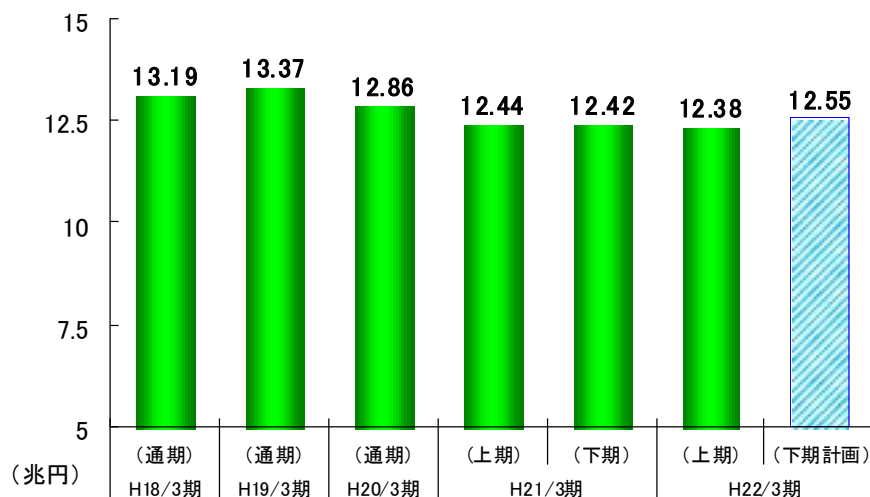
貸出金残高のトレンド(末残)



H22年3月期 貸出金運営計画（G合算）

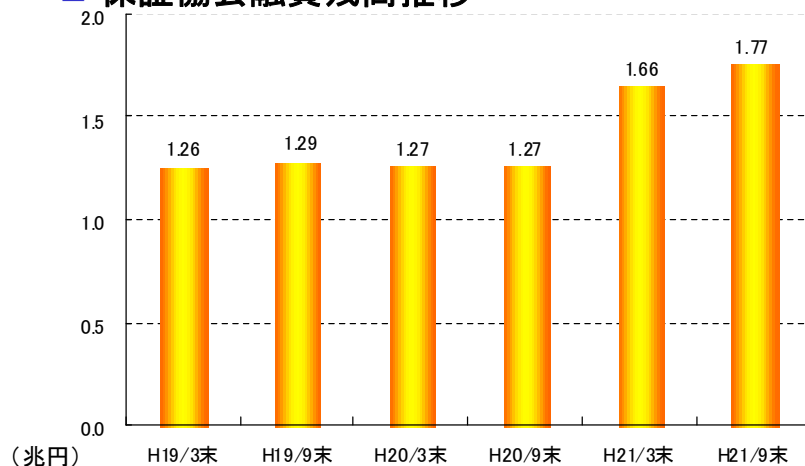
法人向け貸出金の状況

■ 一般貸出金平残推移・計画



* 国内銀行勘定、管理会計ベース

■ 保証協会融資残高推移

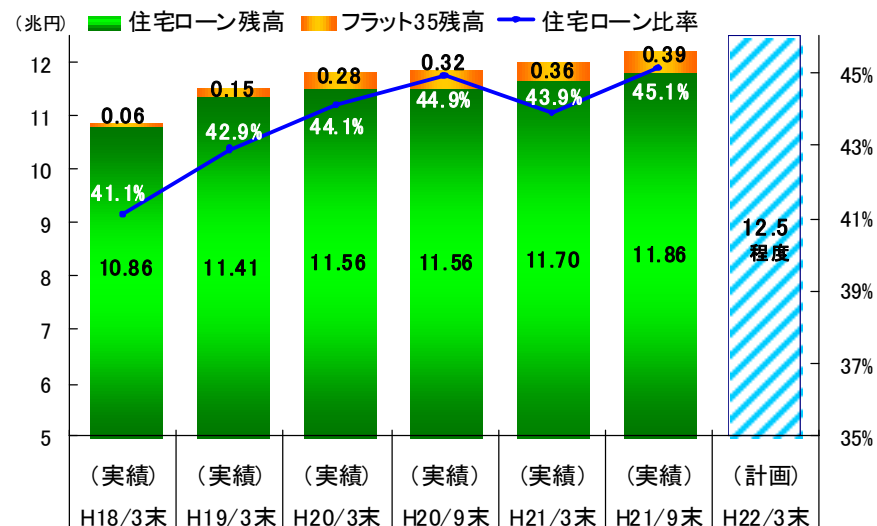


* 除く支払承諾 社内管理計数

住宅ローン

■ H21/9末住宅ローン残高 11.86兆円（住口比率 45.1%）

- H21/上期実行額(含むフラット35) 0.69兆円(前同比 +0.13兆円)
- H21/下期実行額(同)は0.76兆円(前同比 +0.10兆円)を見込む



■ 反転回復の兆し

- 政策(住宅ローン減税等)効果による後押し
- 肩代わり・流通案件(中古住宅)への取組み強化
- 被肩代わり防止策浸透で残高底上げ

■ 相談受付体勢の強化

- ローンコンシェルジュの導入
- 店頭相談用パソコンテレビ増設、相談専用コール設置

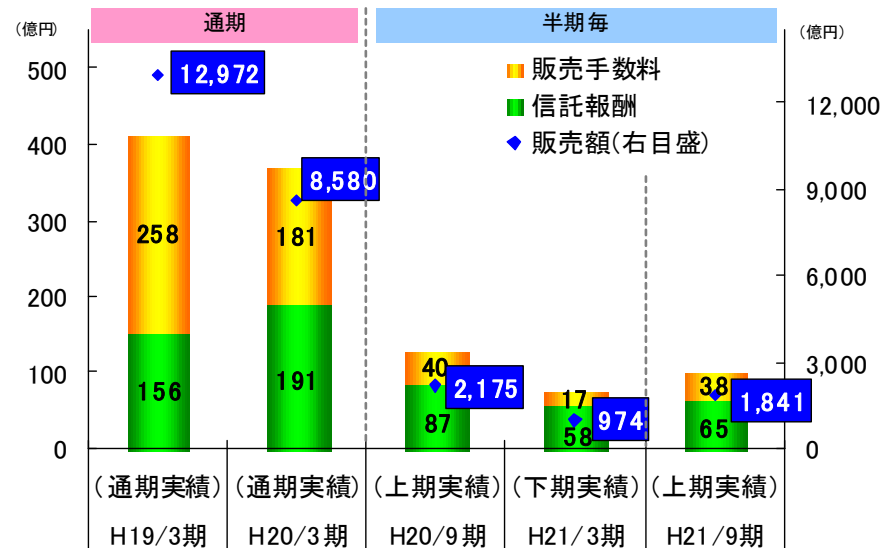
■ 代位弁済率、最終ロス率とも低位推移

- 代位弁済率※1 : 0.4~0.5%程度で低位推移
- 最終ロス率※2 : 0.20%程度で低位推移

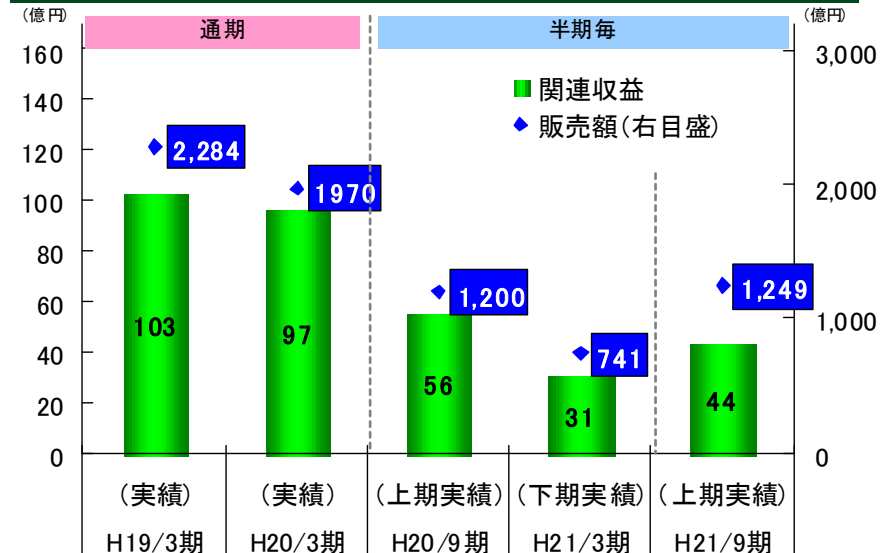
※1 住宅ローン保証子会社による代位弁済率 ※2 住宅ローン保証子会社代位弁済率 × (1 - 代位弁済後回収率)

フィービジネス

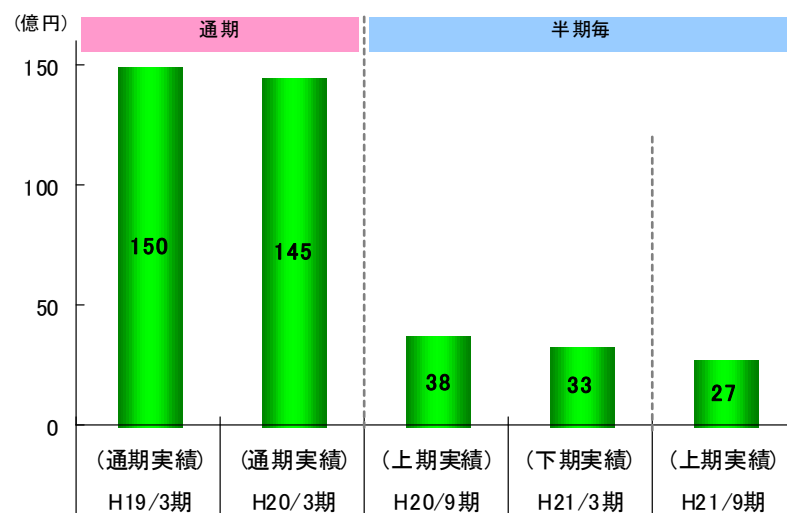
投信販売・収益実績の推移(G合算)



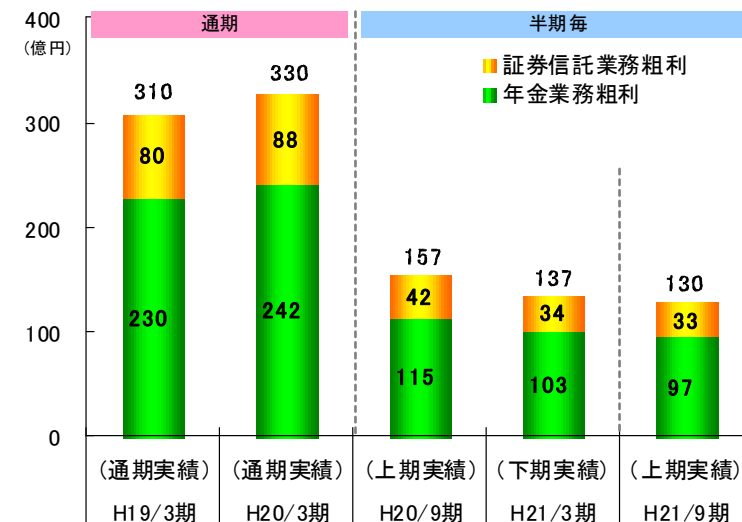
年金保険販売・収益実績の推移(G合算)



不動産業務収益の推移(RB)



年金・証券信託業務の粗利益推移 (RB)



※不動産ファンド出資関連収益除く

※旧IRTからRBへ支払われていた信託代理店手数料分を加算し、補正

自己資本比率(HD連結)

■ HD連結自己資本比率 H21年3月末 13.45% ⇒ H21年9月末 13.10% (△0.35%)

自己資本の状況				主な変動要因 (H21/3末比)	
自己資本比率(F-IRB基準)の変動				【分子】 <u>△1,421億円 (△0.70%)</u>	
(単位: 億円、%)				➤ Tier 1	
	H21/3末	H21/9末	増減	- 資本剰余金の減少 …………… △1,675億円 (△0.82%) 第9種優先株式3,500億円の取得及び消却 (取得価額: 2,712億円) 「資本の質向上」「希薄化リスク低減」を企図したエクスチェンジ・オファー 詳細は32頁 - 利益剰余金等の増加 …………… + 865億円 (+0.42%)	
自己資本比率	13.45	13.10	△0.35	➤ Tier 2	
Tier 1比率	9.92	9.73	△0.19	劣後債務の買入消却等 …………… △ 536億円 (△0.26%)	
自己資本額	28,185	26,764	△1,421	【分母】 <u>△5,146億円 (+0.32%)</u>	
Tier 1	20,788	19,886	△901	➤ リスク・アセット	
うち資本金・資本剰余金	8,205	6,529	△1,675	信用リスク・アセットの減少 …… △4,781億円 (+0.30%) ～住宅ローンや保証協会付貸出等低リスク・ウェイト資産の割合が増加したこと等による	
うち利益剰余金 (社外流出予定額を控除)	12,874	13,250	+865		
Tier 2	7,714	7,148	△565		
うち有価証券の含み益の 45%相当額	第二(国内)基準の為、算入しておりません				
うち劣後債務	6,553	6,016	△536		
控除項目(△)	316	270	△45		
リスク・アセット	209,448	204,302	△5,146		
信用リスク・アセット	196,083	191,301	△4,781		
オペレーショナル・リスク・アセット	13,365	13,001	△364		

<参考情報>

■ 連結自己資本比率(第一基準)	:	13.51%
■ Tier1比率(第一基準)	:	9.62%
■ その他有価証券の評価差額金	:	+ 1,194億円
■ 繰延税金資産の純額/Tier1資本	:	14.19%

自己資本比率(傘下銀行各社)

国内基準 単位:億円	りそな銀行(連結) 【F-IRB】			埼玉りそな銀行(単体) 【F-IRB】			近畿大阪銀行(連結) 【SA】		
	21年3月期	21年9月期	前期比	21年3月期	21年9月期	前期比	21年3月期	21年9月期	前期比
自己資本比率	9.99%	10.68%	+0.69%	10.54%	10.78%	+0.24%	9.67%	10.08%	+0.41%
Tier 1 比率	6.35%	7.30%	+0.95%	6.11%	6.42%	+0.31%	5.53%	5.83%	+0.30%
自己資本額	14,881	15,437	+556	3,947	4,127	+180	1,783	1,806	+23
Tier 1	9,473	10,556	+1,083	2,288	2,458	+169	1,020	1,045	+24
Tier 2	5,914	5,358	△555	1,771	1,772	+0	765	761	△3
控除項目(△)	505	477	△28	113	102	△11	2	0	△1
リスク・アセット	148,954	144,438	△4,515	37,413	38,275	+862	18,431	17,907	△523
信用リスク・アセット	140,503	135,741	△4,761	34,703	35,548	+844	17,260	16,759	△501
オペレーショナルリスク・アセット	8,450	8,696	+245	2,709	2,726	+17	1,170	1,148	△22

エクスチェンジ・オファーの概要

自己資本の質的向上と希薄化リスクの大幅な低減を実現

(1) 第9種優先株式の取得・消却

- 第9種優先株式の全額(3,500億円)を2,712億円(77.5%)で取得
- 取得した優先株は消却
- 取得日: 平成21年9月8日
- 自己資本比率への影響: $\Delta 1.3\%$ 程度^{*1}

Exchange Offer
第9種優先株式と新規普通株式
との実質的な交換

(2) 新規普通株式の発行

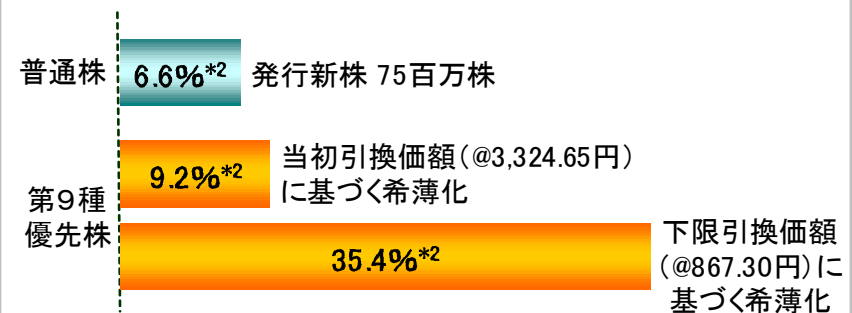
- 発行新株数: 75百万株 (6.6%)
- 発行価額: @1,382円
- 発行価額の総額: 1,036億円
- 自己資本比率への影響: $+0.5\%$ 程度^{*1}
- 払い込まれた資金は、「その他資本剰余金」へ振り替え(公的資金返済原資として活用)

自己資本の質的向上

- 自己資本の質的向上を通じ財務基盤を強化
- コアTier1 資本の増加: 1,824億円
 - 普通株発行: 1,036億円
 - 9種優先株式消却差額: 787億円
- コアTier1 資本比率は0.88%上昇^{*1}

希薄化リスクの大幅な低減

- 新株発行により増加する発行済株式数を上回る潜在株式数を削減



*1. H21年3月末時点のリスクアセットに基づく自己資本比率への影響

*2. H21年3月末時点の発行済普通株式数をベースに計算

事業部門別管理会計の状況

グループの事業部門別管理会計の実施状況(H21年9月期)

- 「RAROC」「RVA」※1により、割当資本に対する収益性を管理

(億円、%)

グループ事業部門		収益性				健全性										
		資本利益率	資本コスト 控除後利益		経費率	社内自己 資本比率	与信費用 控除後 業務純益		(実勢) 業務純益						与信 費用	
		実績 RAROC	実績 RVA※1	前同 比	OHR				業務純益	前同 比	業務 粗利益	前同 比	経費	前同 比		
営業部門		5.3%	△ 73	+25.2	60.4%	9.6%	490	+251	1,130	△425	2,856	△459	1,726	△ 34	640	△676
コンシューマー事業		13.4%	244	△22.8	62.6%	9.7%	445	△ 249	581	△219	1,554	△202	973	+17	136	+30
ローン ※2		15.6%	306	△5.1	26.1%	9.7%	498	△22	634	+8	858	+1	224	△7	136	+30
コーポレート事業		△ 0.1%	△ 366	+50.6	57.5%	9.5%	△ 7	+547	498	△160	1,170	△232	673	△ 72	504	△707
信託事業		159.6%	50	△2.5	60.9%	13.0%	52	△46	52	△46	132	△25	80	+21	0	0
市場部門		26.6%	314	+19.3	10.7%	10.9%	407	+172	407	+172	456	+177	49	+5	0	0
全社 ※3		8.5%	261	+59.6	53.6%	10.6%	896	+455	1,535	△217	3,310	△246	1,775	△ 29	639	△672

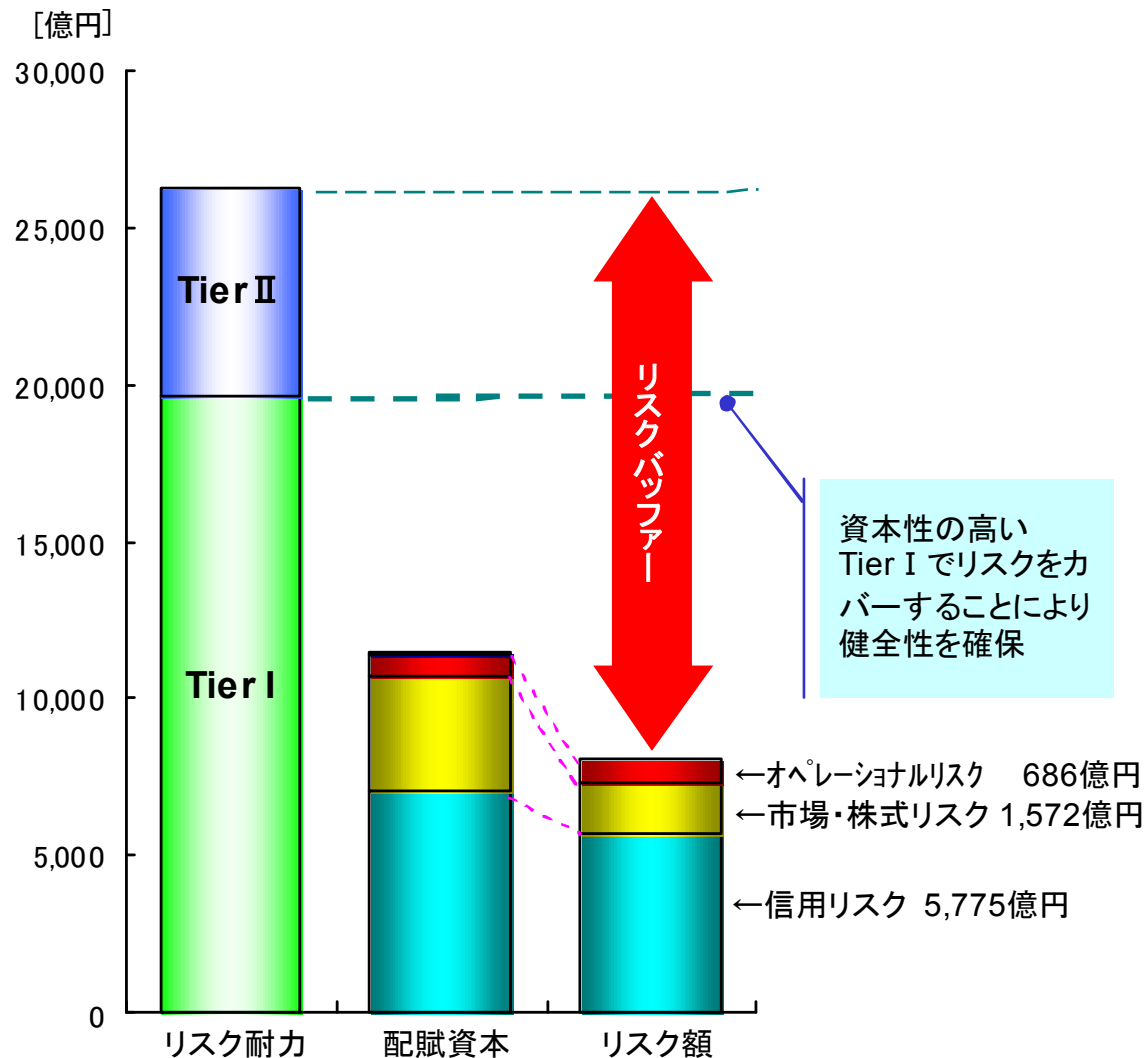
※1 RVAとはResona Value Added(りそな企業価値)の略。社内資本控除後の純利益

※2 ローンの計数はローン保証会社(RG.D.G.KOS)を含む

※3 傘下銀行3行+住宅ローン保証子会社損益等

自己資本対比リスク額の状況(21年9月末現在)

- Tier I の範囲内で主要なリスク(信用・市場(含む投資株式)・オペレーショナルリスク)をコントロール
- ストレス状況下や計測困難なリスクへの備えとして、Tier I 余力・Tier II によるリスクバッファを確保



自己資本比率管理とともに、統合的リスク管理において自己資本充実度を評価

リスク額(VaR)計測の前提条件

- 信頼区間: 99%
 - * 99.9%水準は、ストレス状況下におけるリスク額として補完的に活用
- 保有期間
 - 信用リスク: 1年
 - 市場・株式リスク: 資産内容に応じ10日~1年
 - オペレーショナルリスク: 1年

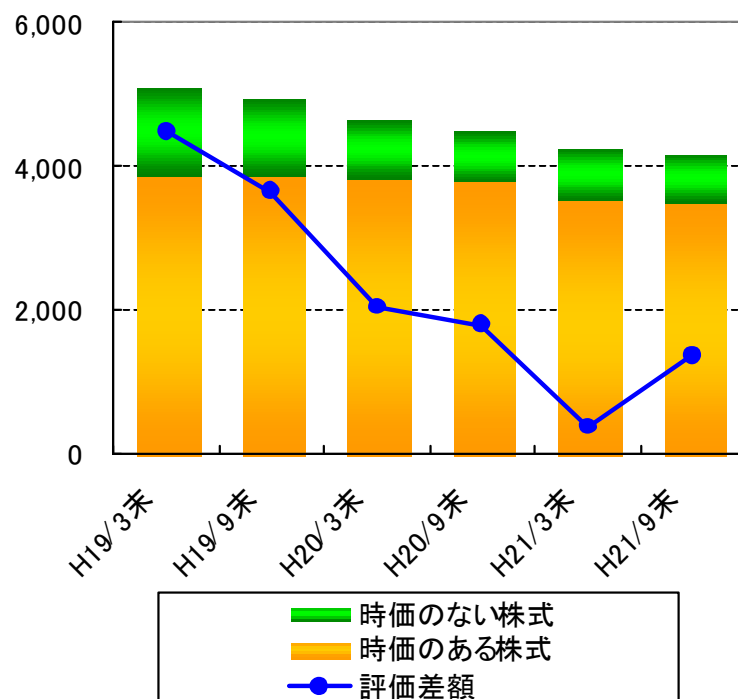
注)リスク耐力の Tier I・II は、社内管理上の調整後のもの。

保有有価証券の状況

■ H21/9期末時点の時価のあるその他有価証券全体(連結ベース)の評価差額は、1,194億円の含み益

株式残高の推移(その他有価証券、HD連結ベース)

単位: 億円



✓ 株式売切り簿価
H21/9期(実績): 26億円(合算ベース)

債券残高の推移

【有価証券の残高(傘下銀行合算)】 (億円)

	1年以下	1年超 5年以下	5年超 10年以下	10年超	期間の定め のないもの	合計
国債	26,740	22,228	12,686	3,872	-	65,526
地方債	220	1,079	2,118	-	-	3,418
社債	2,452	5,287	197	398	-	8,333
株式	-	-	-	-	5,715	5,715
その他の有価証券	67	778	229	248	315	1,637
外国証券	18	587	91	248	141	1,085
うち外国債券	-	587	91	248	-	940
外国株式	-	-	-	-	85	85
その他の証券	50	191	138	-	174	552
合計	29,479	29,373	15,229	4,518	6,030	84,629

【保有債券等含み損益(連結ベース)】 (億円)

	H19/3末	H19/9末	H20/3末	H20/9末	H21/3末	H21/9末
国債	▲ 329	▲ 314	▲ 327	▲ 575	▲ 542	▲ 42
その他※	165	110	58	▲ 186	▲ 82	86
合計	▲ 164	▲ 204	▲ 269	▲ 761	▲ 624	44

※その他には地方債、社債、外国証券等を含む

	H19/3末	H19/9末	H20/3末	H20/9末	H21/3末	H21/9末
10年国債金利	1.650%	1.675%	1.275%	1.460%	1.350%	1.290%

【国内債券デュレーション(バンキング勘定)】 (年)

	H19/3末	H19/9末	H20/3末	H20/9末	H21/3末	H21/9末
グループ	1.9	1.7	1.7	1.6	2.0	2.3
りそな銀行	1.8	1.6	1.6	1.5	1.9	2.5

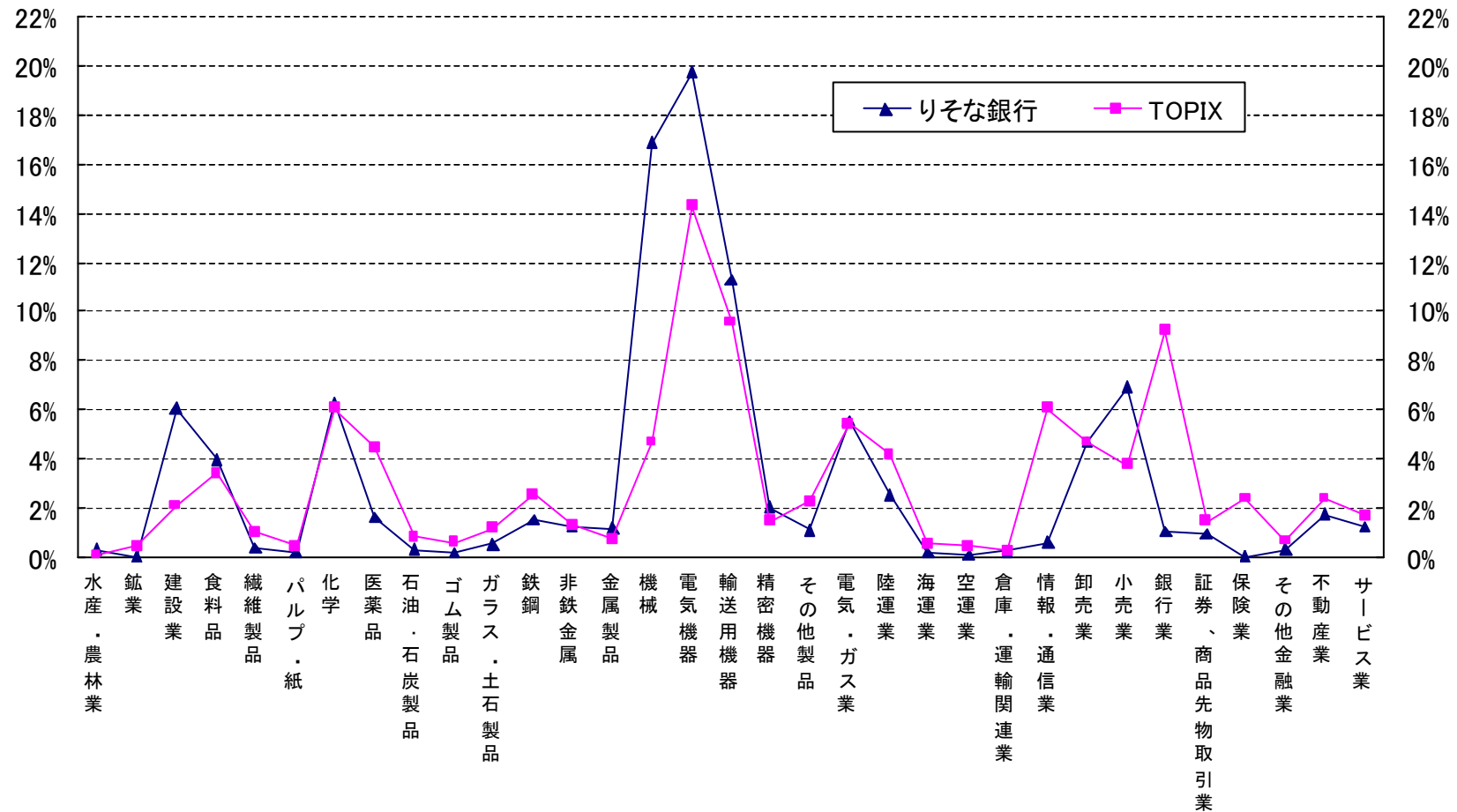
【金利感応度(BPV、国内債券)】 (億円)

	H19/3末	H19/9末	H20/3末	H20/9末	H21/3末	H21/9末
グループ	▲ 9.9	▲ 9.5	▲ 9.0	▲ 9.7	▲ 13.1	▲ 14.8
りそな銀行	▲ 5.9	▲ 5.4	▲ 4.8	▲ 4.7	▲ 7.4	▲ 8.2

【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】 (円)

	H19/3末	H19/9末	H20/3末	H20/9末	H21/3末	H21/9末
グループ	7,000	7,000	7,500	7,500	7,000	7,000

保有株式 業種別ポートフォリオ(H21年9月末 RB)



円貨預貸金マチュリティー・ラダーの状況(RB)

貸出金

【21年3月末】

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	3.2%	2.5%	5.3%	8.4%	19.3%
プライム系ほか変動	44.0%	0.5%	0.0%	0.0%	44.5%
市場金利連動型	26.8%	2.9%	3.5%	2.9%	36.1%
計	74.0%	5.9%	8.8%	11.3%	100.0%

1年以内貸出金 79.9%

【21年9月末】

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	2.7%	1.8%	5.0%	8.5%	18.0%
プライム系ほか変動	47.2%	0.1%	0.0%	0.0%	47.3%
市場金利連動型	26.2%	2.1%	3.5%	2.8%	34.6%
計	76.0%	4.1%	8.5%	11.3%	100.0%

1年以内貸出金 80.1%

(期中変化)

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	-0.5%	-0.6%	-0.3%	0.1%	-1.3%
プライム系ほか変動	3.2%	-0.5%	0.0%	0.0%	2.8%
市場金利連動型	-0.6%	-0.7%	0.0%	-0.1%	-1.5%
計	2.1%	-1.8%	-0.3%	0.0%	0.0%

1年以内貸出金 0.2%

預金

【21年3月末】

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
流動性預金	45.3%	1.9%	7.5%	7.8%	62.5%
定期性預金	18.6%	10.2%	5.9%	2.8%	37.5%
計	63.9%	12.1%	13.4%	10.6%	100.0%

【21年9月末】

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
流動性預金	43.3%	2.0%	7.7%	8.0%	61.1%
定期性預金	19.5%	11.5%	6.2%	1.8%	38.9%
計	62.8%	13.5%	13.8%	9.8%	100.0%

(期中変化)

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
流動性預金	-1.9%	0.1%	0.2%	0.2%	-1.4%
定期性預金	0.8%	1.4%	0.3%	-1.0%	1.4%
計	-1.1%	1.4%	0.5%	-0.8%	0.0%

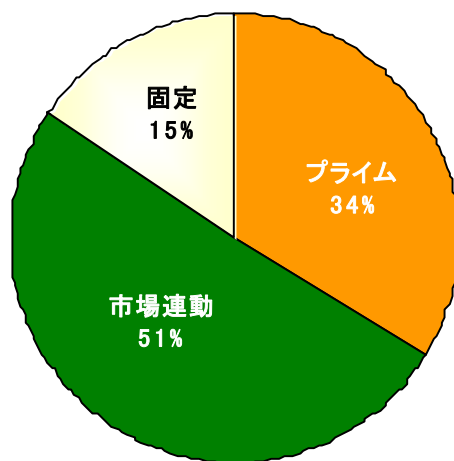
※ 社内管理計数をベースに算出

法人・個人別の貸出金構成(RB)

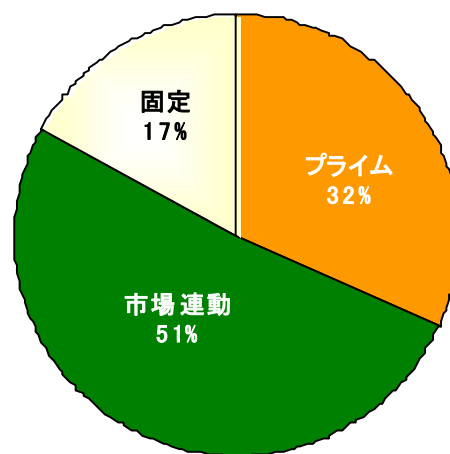
法人向け貸出金

市場連動貸出(法人)・・・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。

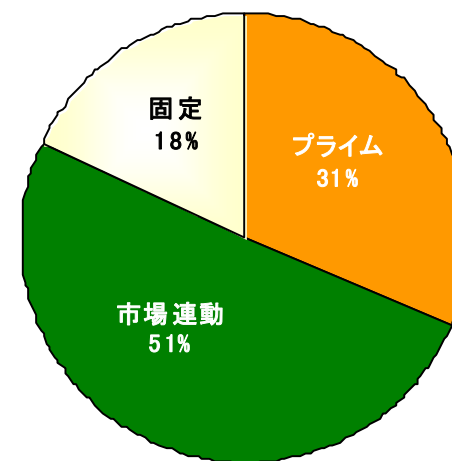
【H20年9月末】



【H21年3月末】

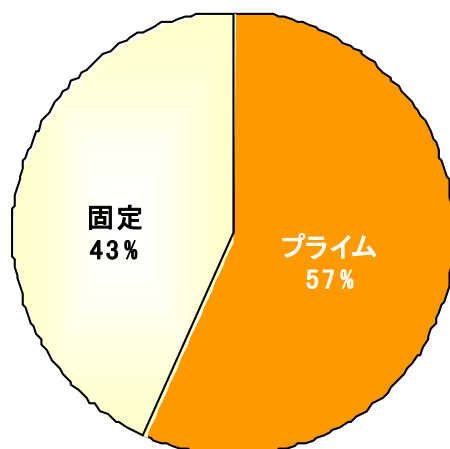


【H21年9月末】

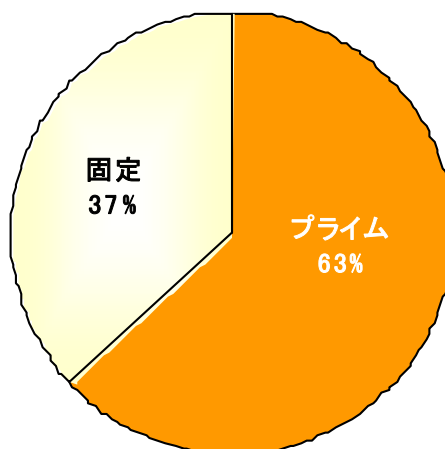


個人向け貸出金

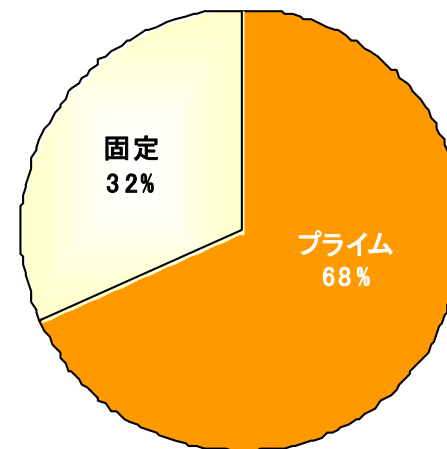
【H20年9月末】



【H21年3月末】



【H21年9月末】



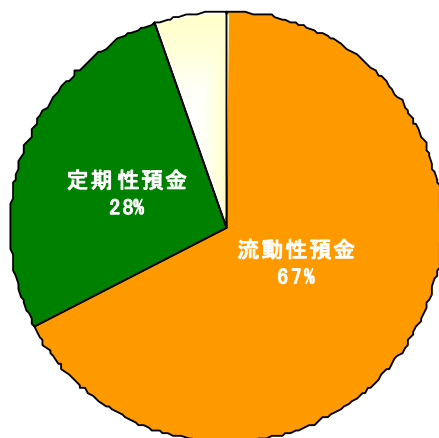
※構成比は 社内管理計数をベースの算出

法人・個人別の預金構成(RB)

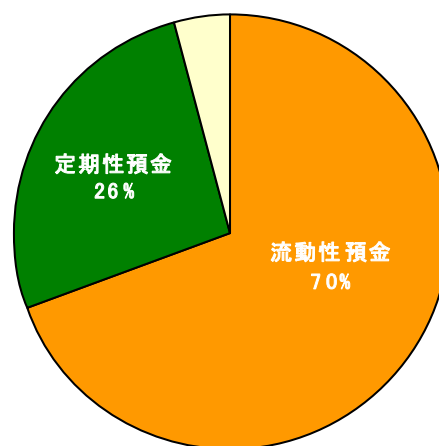
出所：決算説明資料

法人預金

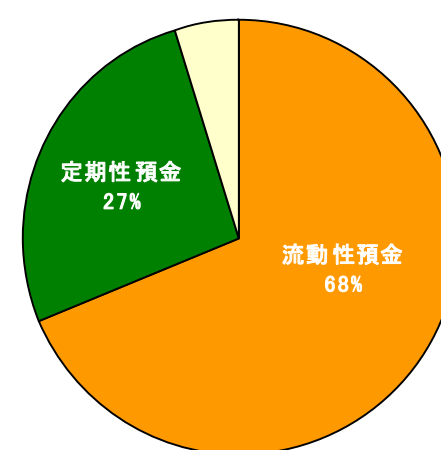
【H20年9月末】



【H21年3月末】

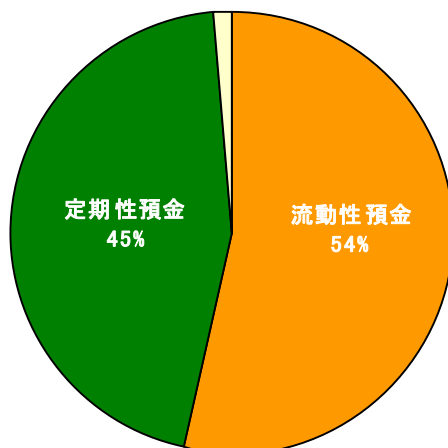


【H21年9月末】

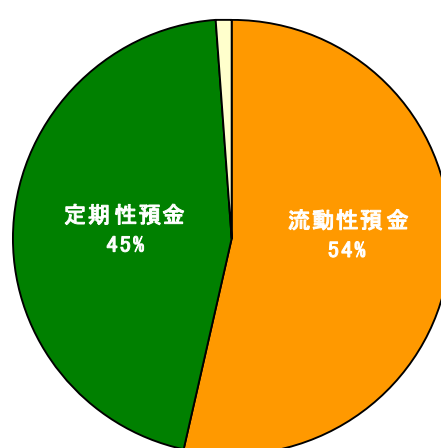


個人預金

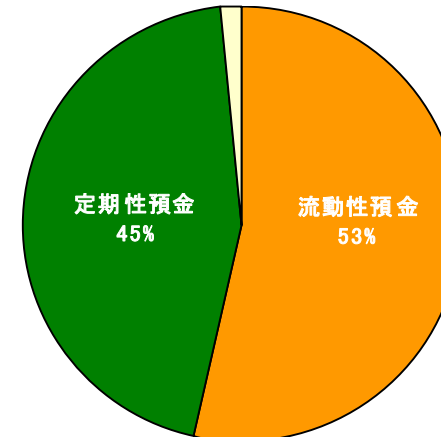
【H20年9月末】



【H21年3月末】



【H21年9月末】



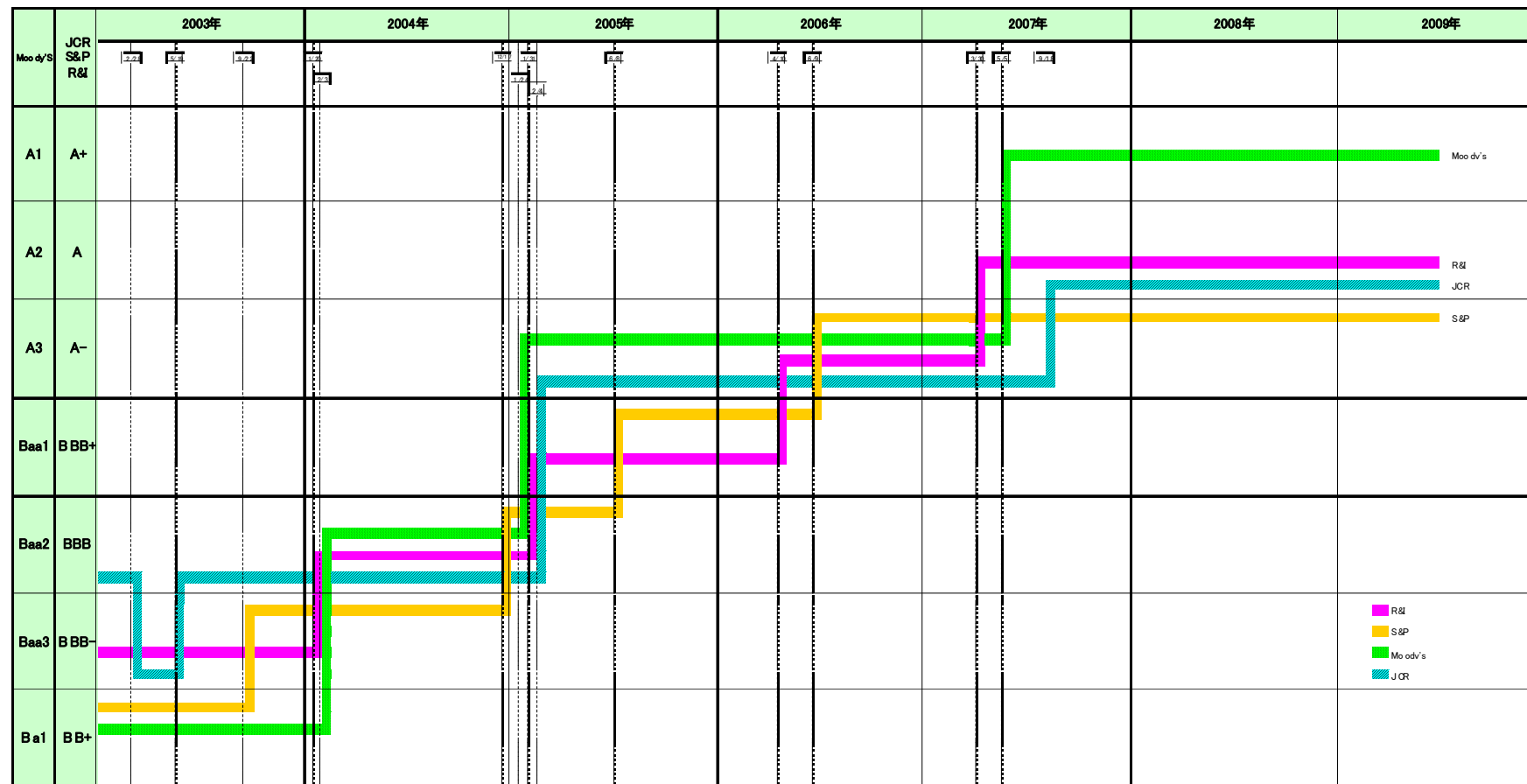
債務者区分間の遷移状況(H22年3月期上期、RB)

与信額ベース(21年度上期の遷移状況)

		21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
21年3月末	正常先	96.7%	2.1%	0.2%	0.2%	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%	0.0%	-	2.5%	
	要注意先	10.5%	78.9%	3.1%	3.2%	0.2%	0.5%	3.5%	3.5%	0.0%	10.5%	7.1%	
	要管理先	2.7%	14.6%	68.6%	8.6%	0.8%	0.3%	4.5%	4.5%	0.0%	17.3%	9.6%	
	破綻懸念先	1.6%	6.7%	1.6%	78.9%	5.2%	2.3%	3.8%	3.8%	0.0%	9.9%	7.5%	
	実質破綻先	0.1%	0.1%	0.5%	0.3%	86.0%	7.5%	5.5%	3.4%	2.1%	1.0%	7.5%	
	破綻先	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%	91.9%	7.6%	7.4%	0.1%	0.5%	-	

- 21/3末において各債務者区分に属していた債務者が21/9末においてどの区分に属しているかを表示
- 21/3末時点の与信額をベースに算出
21年上期中の追加与信、部分回収、償却(部分直接償却を含む)等は、反映せず
- 21/9末の「その他」は21年上期中の全額回収・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

格付けの推移(RB、長期債務格付け)



当社が発行している優先株式の明細(1)

【平成22年1月1日 現在】

種類		丙種	己種
公的資金/民間資金の別		公的資金	公的資金
当初発行銀行および名称		近畿大阪銀行第1回	あさひ銀行第2回第2種
当初発行日		平成13年4月26日	平成11年3月31日
現在の株式数		12,000,000株	8,000,000株
発行価額		5,000円	12,500円
現在の発行価額の総額		600億円	1,000億円
当初発行総額		600億円	1,000億円
株主		整理回収機構	整理回収機構
優先配当金	1株当たり配当金	68.00円	185.00円
	配当総額	816百万円	1,480百万円
	利回り	1.36%	1.48%
取得請求権	取得請求可能期間	H14.1.1 H27.3.31	H15.7.1 H26.11.30
	現在の引換価額	1,667円	3,597円
	現在の引換比率	(2.999)	(3.475)
引換比率の修正	修正日	1月1日	7月1日
	引換価額の修正方向	上下	上下
	上限比率	(2.999)	(3.475)
	下限比率	---	---
	上限価額	---	---
	下限価額	1,667円	3,597円
	時価算出開始	45取引日前	45取引日前
	算出期間	30取引日	30取引日
一斉取得	一斉取得日	H27.4.1	H26.12.1
	引換比率	5,000円/時価	12,500円/時価
	時価算出開始	45取引日前	45取引日前
	算出期間	30取引日	30取引日
	下限価額	1,667円	3,598円

当社が発行している優先株式の明細(2)

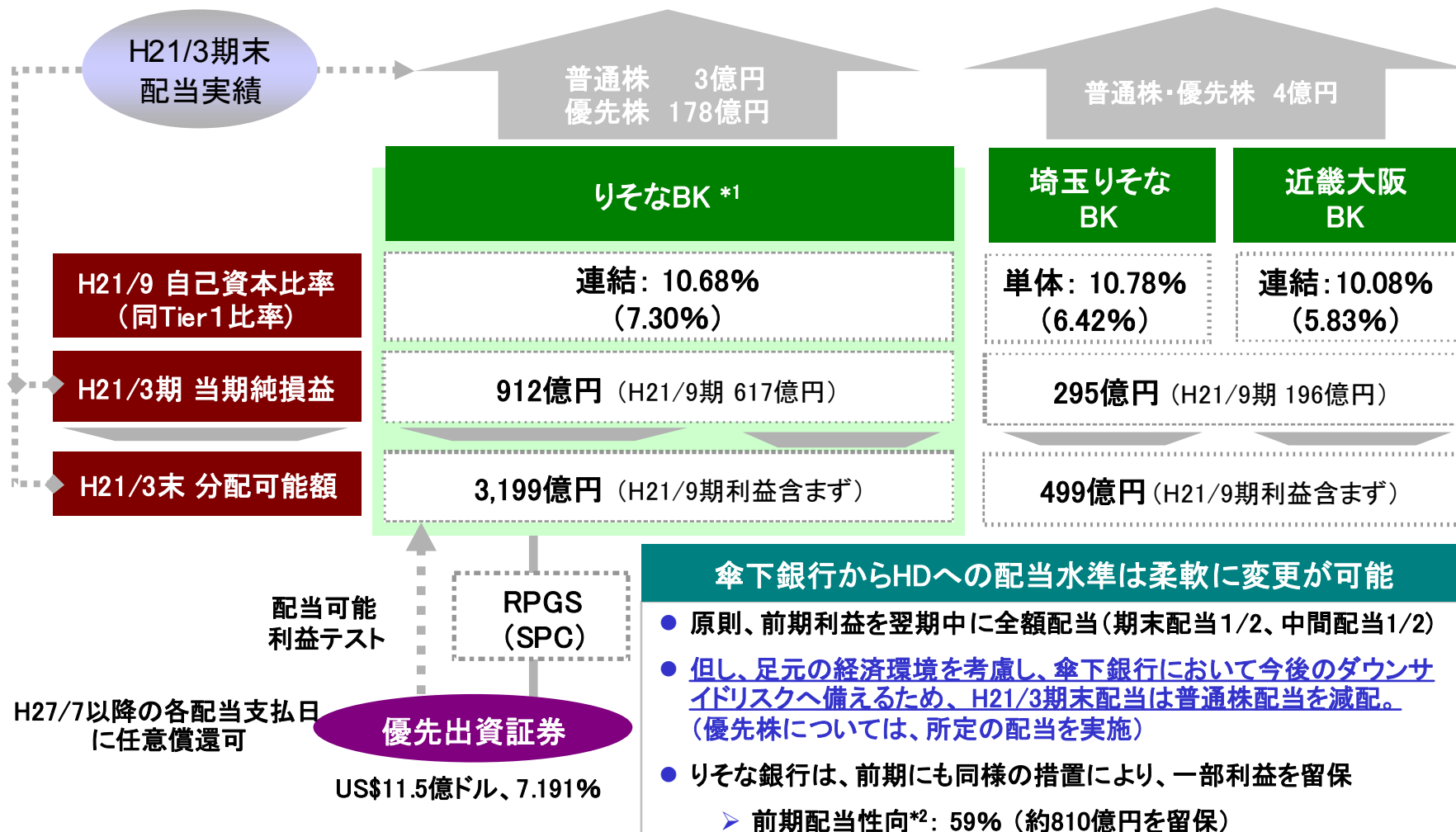
【平成22年1月1日 現在】

種類		第1種	第2種	第3種	第4種	第5種	第6種
公的資金/民間資金の別		公的資金	公的資金	公的資金	民間資金	民間資金	民間資金
当初発行銀行および名称		りそな銀行第1種第一回	りそな銀行第2種第一回	りそな銀行第3種第一回	りそなHD4種	りそなHD5種	りそなHD6種
当初発行日		平成15年7月1日	平成15年7月1日	平成15年7月1日	平成18年8月31日	平成19年8月28日	平成21年12月8日
現在の株式数		275,000,000株	281,780,786株	275,000,000株	2,520,000株	4,000,000株	3,000,000株
発行価額		2,000円	2,000円	2,000円	25,000円	25,000円	25,000円
現在の発行価額の総額		5,500億円	5,635億円	5,500億円	630億円	1,000億円	750億円
当初発行総額		5,500億円	5,635億円	5,500億円	630億円	1,000億円	750億円
株主		預金保険機構	預金保険機構	預金保険機構	(株)しんきん信託銀行	第一生命保険相互会社	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(22/6)	28.68円	28.68円	28.68円	99.250円	91.875円	386.51円
	配当総額(22/6)	7,887百万円	8,081百万円	7,887百万円	2,501百万円	3,675百万円	1,159百万円
	利回り	1年円Libor+0.5% 1.434%	1年円Libor+0.5% 1.434%	1年円Libor+0.5% 1.434%	3.97%	3.675%	4.950%
取得請求権	取得請求可能期間	H18.7.1 ---	H20.7.1 ---	H22.7.1 ---	---	---	---
	現在の引換価額	1,409円	1,206円	---	---	---	---
	現在の引換比率	(1.419)	(1.658)	(---)	(---)	(---)	(---)
	引換比率の修正	修正日	修正日	修正日	---	---	---
引換比率の修正	修正日	8月1日	11月1日	5月1日	---	---	---
	引換価額の修正方向	上下	上下	上下	---	---	---
	上限比率	(7.143)	(10.000)	(11.765)	---	---	---
	下限比率	---	---	---	---	---	---
	上限価額	---	---	---	---	---	---
	下限価額	280円	200円	170円	---	---	---
	時価算出開始	45取引日前	45取引日前	45取引日前	---	---	---
	算出期間	30取引日	30取引日	30取引日	---	---	---
	一斉取得	一斉取得日	一斉取得の設定なし	一斉取得の設定なし	一斉取得の設定なし	一斉取得の設定なし	一斉取得の設定なし
	引換比率	---	---	---	(7年後以降一定の条件を満たす場合、発行体は「取得条項」の行使が可能)	(7年後以降一定の条件を満たす場合、発行体は「取得条項」の行使が可能)	(7年後以降一定の条件を満たす場合、発行体は「取得条項」の行使が可能)
一斉取得	時価算出開始	---	---	---	---	---	---
	算出期間	---	---	---	---	---	---
	下限価額	---	---	---	---	---	---
	引換比率	---	---	---	---	---	---

分配可能額及び配当方針について

H21/3期末配当額 計490億円(普通株式107億円、優先株式382億円)

りそなホールディングス (H21/3末 分配可能額^{*3}: 11,501億円)



*1. H21年4月1日付けで合併(存続会社はりそな銀行、りそな銀行のH21/3末分配可能額はりそな信託銀行分を含む)

*2. (H19年度期末配当+H20年度中間配当)/H19年度当期純損益(単体) *3. H21/9末分配可能額は9,594億円

人材マネジメント

『リそなの飛躍』を担う人材を育成

社員が活躍できる仕組み作り

ダイバーシティの実現

- 女性社員の積極登用
→「女性リーダー研修」: 女性社員のマネジメント力向上力を支援
- パートナー社員からの社員登用
→H21/3期末実績: 59名
- 再雇用制度の導入

専門性の強化

- 新営業体制
→ 個人・法人営業部長、お客さまサービス部長を配置
- キャリアエントリー制度
- リそなビジネススクール

人材の活性化

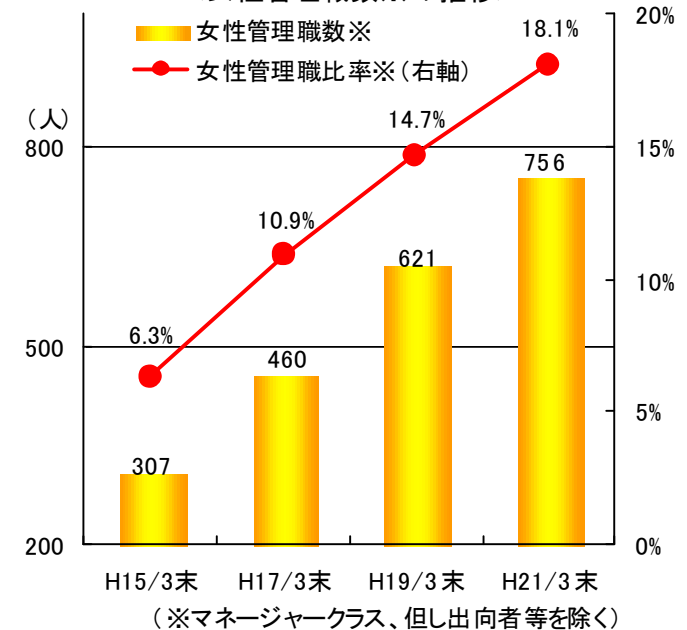
- FA制度
- ポストチャレンジ制度(社内公募制度)
- タウンミーティング(経営者との意見交換)

経営幹部

CEO サクセッションプラン

- 《選抜プロセス》
 - 透明性が高く客観的な選考
→ 指名委員会が積極的に参画
→ 外部コンサル、360度評価
 - 経営トップ候補層等への様々なアセスメント
→ 「シャドー・キャビネット」開催等
- 《育成プロセス》
 - 『後継者推薦制度』による人材プール
 - 『RECS(経営力強化プログラム)』

＜女性管理職数※の推移＞



リそなビジネススクール



タウンミーティング



「リテール×信託」ブランドの確立

以下の領域を中心に合併シナジーの実現を目指す

	目標(H22年3月期～24年3月期)	主要施策
相続・資産承継 ビジネス	■ 遺言信託獲得 3,950先 ■ 遺産整理獲得 1,950先 ■ 資産承継提案 4,800先 増加収益(累計) 16億円	■ 営業店業績評価体系の見直し ● 信託ビジネスを優先課題として位置づけ ● 営業店へ信託収益を配布 ● 信託クロスセルを評価に反映
年金信託 ビジネス	■ 新規・シェアアップ 2,000先 ■ 受託残高 +1兆円 増加収益(累計) 40億円	■ 信託営業の強力推進 ● 信託モデルエリアの設定 ● 企業年金推進運動 ● 信託業務オリンピック
運用関連 ビジネス	■ 預り残高 +0.3兆円 増加収益(累計) 11億円	■ 新商品・サービスの導入 ● 公募投信(個人向け) ● 特金・ファントラ(法人向け)
上記の直接収益に加え、間接収益の獲得にも注力		
バンキング 業務への 効果	■ バンキングと信託機能の複合的な営業展開 ● 顧客基盤の拡大 ● クロスセル収益の獲得(預貸金・フィー収益)	■ 企業年金等の信託ソリューション提供を契機とする企業ならびに経営層との関係強化と取引深耕

東京本社の移転について

東京本社ビル譲渡及び移転の概要

- H20年4月に現東京本社ビルを1,626億円にて譲渡
 - 利益剰余金 約1,300億円を確保
- H22年5月を目途に深川地区へ本社機能に移転
 - 新社屋：「深川ギャザリアW2棟」
 - 移転先物件概要

・所在地 : 東京都江東区木場一丁目
・規模 : 地下1階地上10階
・賃借 : 当社グループで全オフィススペースを賃借予定
・竣工予定 : 平成22年3月末頃
・アクセス : 地下鉄東西線木場駅より徒歩5分程度

【完成予想図(外観)】



本部業務改革の概要

- 徹底したローコストオペレーションの迫及
- 知的生産性の向上による業務品質向上とスピードアップ

ワークスタイル の变革

ペーパーレスの推進

- ファイルレコードマネジメントの確立

業務プロセスの標準化

- ノンコア業務の標準化・集約

グループウェアの強化

- グループウェアの能力増強
- 多機能IP電話の導入

ITインフラ強化

オフィススタイル の变革

オープン＆フレキシブルなオフィス

- ユニバーサルレイアウトの導入
- オフィスのモジュール化と機能拡充

費用対効果

- 投資・一時費用 : 60億円程度
- 賃料負担軽減効果 : ▲6億円程度/年
- 業務効率化効果(金額換算) : ▲8億円程度/年

営業店システムの更改

相談ブースにおけるサービスの向上とITを活用した事務の更なる効率化、堅確化を同時実現

システム更改の概要

- ・相談ブース端末の導入
- ・拠点連携システムの導入
- ・老朽化端末の更改

- 印鑑・伝票レス取引の実現
- コンプライアンス強化
- 事務の更なる効率化、堅確化

事務人員削減効果

【RB】 ▲770人
【SR】 ▲230人
計 ▲1,000人（21/3比・24/3着地）

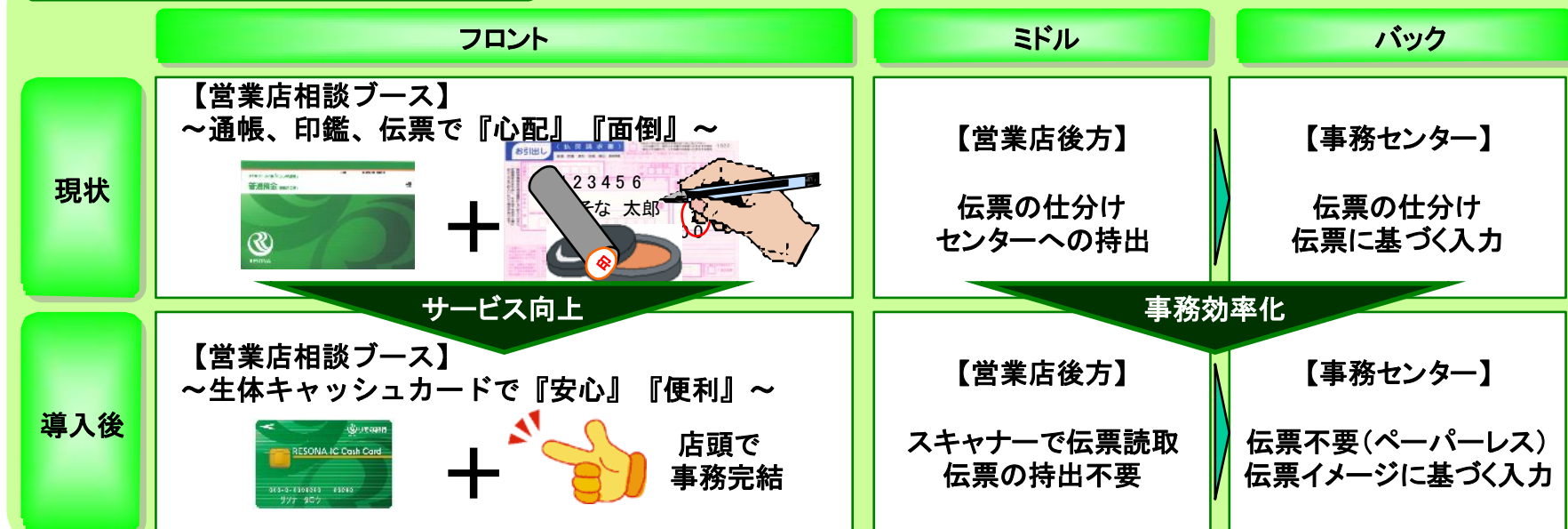
更改スケジュール

平成22年11月 ➢ 初回移行（試行）

平成23年2月 ➢ 本格移行（順次移行）～

平成23年7月 ➢ 移行完了

システム更改の効果



経営健全化計画(計数計画一覧)

《グループ銀行合算》

	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
(単位:億円)	(実績)	(実績)	(計画)	(計画)	(計画)
業務粗利益	7,000	6,753	6,900	7,210	7,600
信託報酬	413	354	370	370	400
合同運用指定金銭信託分	69	61	50	50	50
信託勘定不良債権処理額(A)	▲ 1	▲ 3	-	-	-
資金運用収益	7,013	6,702	6,770	7,330	8,070
資金調達費用	1,641	1,378	1,730	2,200	2,820
役務取引等利益	970	689	1,000	1,140	1,270
特定取引利益	697	200	120	130	140
その他業務利益	▲ 453	184	370	440	540
国債等債券関係損(▲)益	72	102	90	130	180
業務純益(B)+(A)+(C)	3,378	3,127	3,140	3,450	3,830
(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前)					
業務純益(B)	3,379	3,047	3,140	3,450	3,830
一般貸倒引当金繰入額(C)	▲ 0	84	-	-	-
経費	3,621	3,622	3,760	3,760	3,770
人件費	1,238	1,228	1,270	1,290	1,310
物件費	2,171	2,176	2,270	2,250	2,240
不良債権処理損失額	803	1,928	730	710	600
株式等関係損(▲)益	▲ 458	▲ 376	30	40	60
株式等償却	267	257	-	-	-
経常利益(注4)	2,125	849	2,490	2,860	3,400
特別利益	946	1,420	100	-	-
特別損失	50	76	20	20	20
法人税、住民税及び事業税	96	350	670	120	130
法人税等調整額	323	634	290	690	810
税引後当期利益	2,601	1,207	1,610	2,030	2,440

(注1)資産・負債は平残、資本勘定は末残

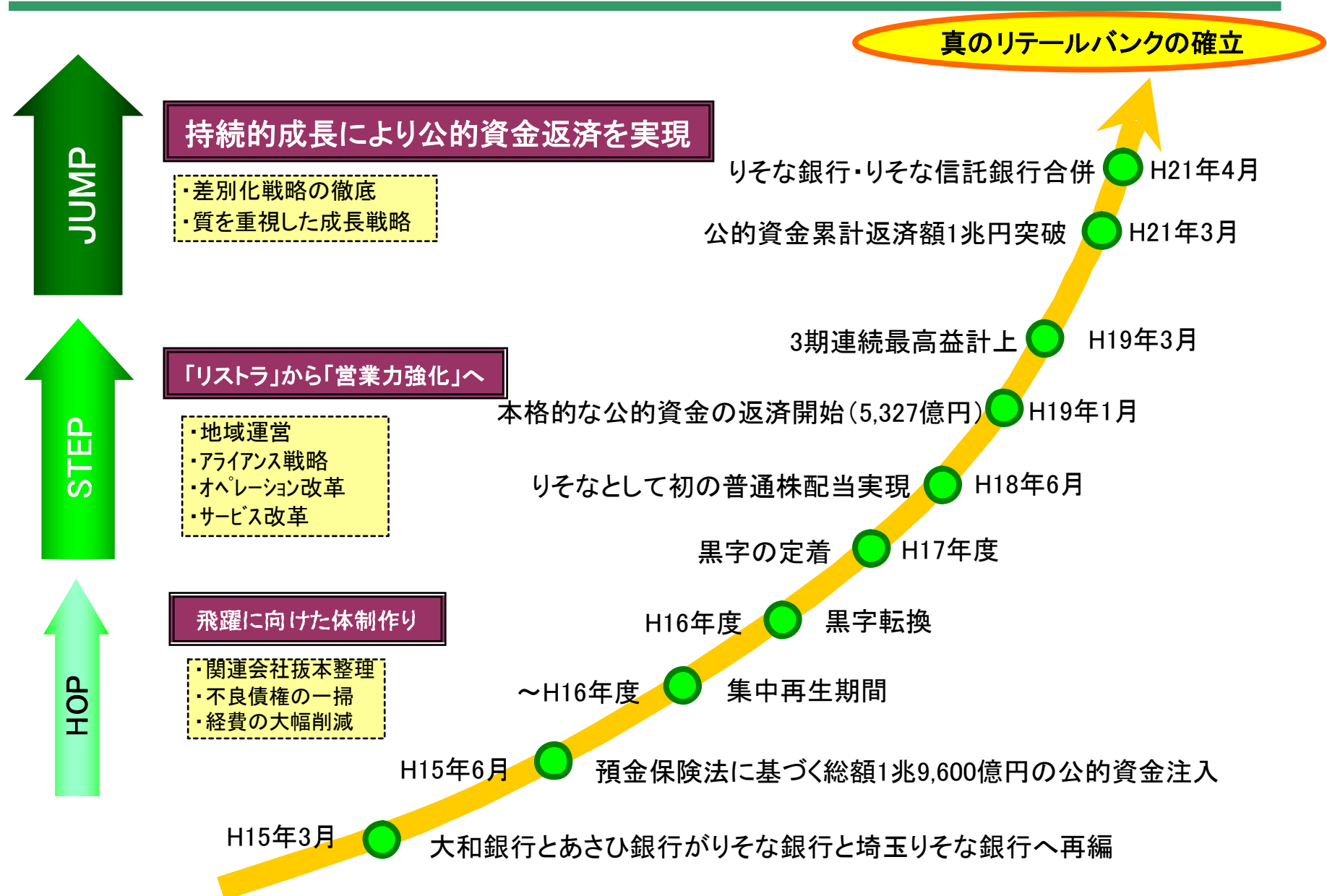
(注2)利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの

(注3)OHR以外の経営指標は、旧りそな信託銀行を除いて算出

(注4)特別利益に計上される償却債権取立益等を含む

	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
(単位:億円)	(実績)	(実績)	(計画)	(計画)	(計画)
総資産(注1)	404,760	393,716	396,400	398,800	406,300
貸出金	257,877	255,981	254,800	257,300	261,500
有価証券	68,460	74,230	77,700	79,400	81,200
特定取引資産	4,944	4,660	7,000	7,000	7,000
繰延税金資産(末残)	2,863	2,573	1,977	1,288	484
総負債(注1)	391,357	380,749	384,300	387,000	394,300
預金・NCD	333,026	330,101	326,100	331,200	337,100
特定取引負債	688	135	-	-	-
繰延税金負債(末残)	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債(末残)	431	309	317	317	317
純資産(注1)	14,715	12,617	13,678	14,098	14,508
資本金	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988
資本準備金	4,338	4,338	4,338	4,338	4,338
その他資本剰余金	887	887	887	887	887
利益準備金	200	200	200	200	200
剰余金(注2)	3,282	2,885	2,458	2,878	3,288
土地再評価差額金	598	419	431	431	431
その他有価証券評価差額金	1,234	▲ 324	1,188	1,188	1,188
(経営指標)(注3)					
資金運用利回	1.91	1.87	1.89	2.03	2.19
貸出金利回	2.18	2.18	2.17	2.31	2.48
有価証券利回	0.89	0.85	0.93	1.04	1.14
資金調達原価	1.39	1.34	1.46	1.58	1.72
預金利回(含むNCD)	0.30	0.27	0.32	0.44	0.59
総資金利鞘	0.52	0.52	0.42	0.45	0.47
OHR	51.73	53.66	54.49	52.14	49.60

再生から飛躍へ向けた改革



改革による成果①：持続的な黒字経営の定着

(GR銀行合算ベース)		H15/3期	H20/3期	H21/3期	
収益力	実勢業務純益	3,073億円	3,378億円	3,127億円	- 足元での減速あるも、一貫したフイービ収益の強化、コスト削減努力を通じ、本業収益の改善を実現 - 資産効率重視で収益を増強
	実勢業務純益 ROA	0.72%	0.85%	0.81%	
効率性	PH実勢業務純益	15.8百万円	23.0百万円	21.0百万円	徹底したスリム化を断行 経費率は50%程度で安定
	経費率	59.7%	51.7%	53.6%	
健全性	保有政策投資株式	13,166億円	3,875億円	3,560億円	バランスシートのクオリティアップにより、収益のダウンサイドリスクを徹底的に排除 小口分散化の推進
	不良債権比率	11.19% (15/9末)	2.19%	2.42%	
	住宅ローン比率	28.9%	44.1%	43.9%	

改革による成果②：5大ビジネスの展開

強みのある5大ビジネスへの集中により収益を増強

		15/3末	20/3末	21/3末	
中小企業 取引	中小企業向け 貸出残高※1	11.3兆円 (16/3末)	10.2兆円	10.1兆円	クレジット及びプライシングの 両面で質の高い貸出資産の 積上げに注力
住宅ローン	住宅ローン	8.4兆円	11.5兆円	11.7兆円	ビジネスインフラを背景とした 優位性を発揮し、住宅ローン 残高、シェアとも着実に上昇
	住宅ローンシェア	10.5%	11.8%	11.6%	
金融商品販売	投資商品残高	0.79兆円	3.99兆円	3.56兆円	投信を中心に残高は4～5倍に 投資商品比率は15%レベルへ
	投資商品比率※2	3.7%	16.1%	14.4%	
不動産	不動産 部門収益	60億円	157億円	77億円	グループシナジーにより 収益基盤拡大
企業年金	年金業務 粗利益	201億円	224億円	200億円	RB、RT合併により、今後更なる シナジー効果を展望

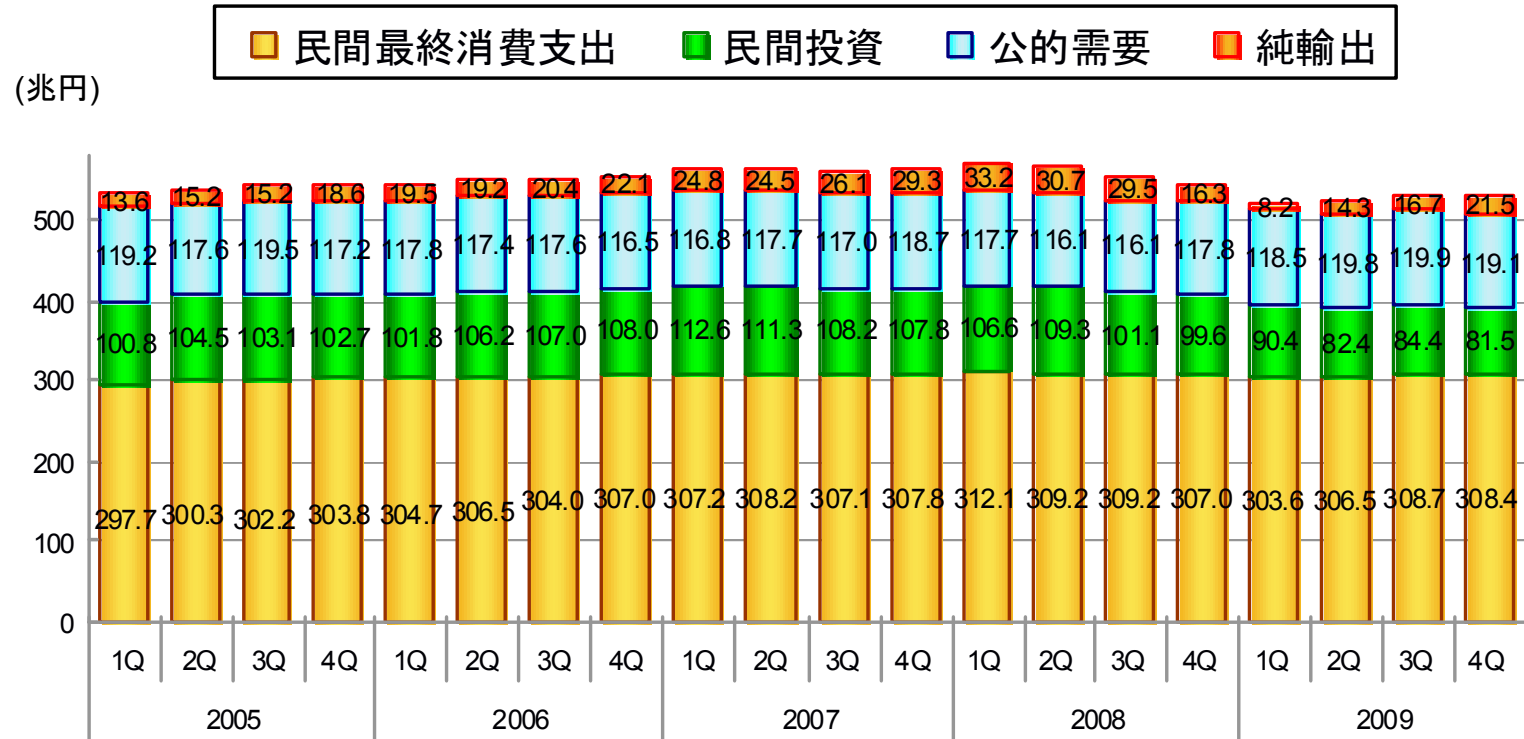
1. 中小企業向け貸出残高＝中小企業等向け貸出額－消費者ローン残高 2. 個人向け 投信・公共債・保険・外貨預金／預り金融資産

マクロ経済概況

参考資料

マクロ経済の概況 (1)

GDP構成要素



(出所) 内閣府

実質ベース(季節調整系列)

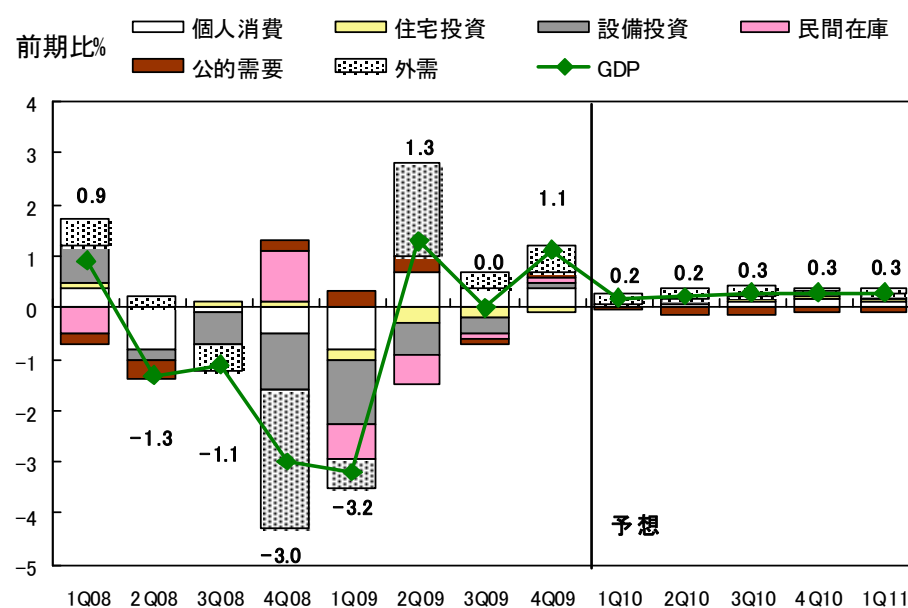
民間投資: 民間住宅、民間企業設備、民間在庫品増加

公的需要: 政府最終消費支出、公的固定資本形成、公的在庫品増加

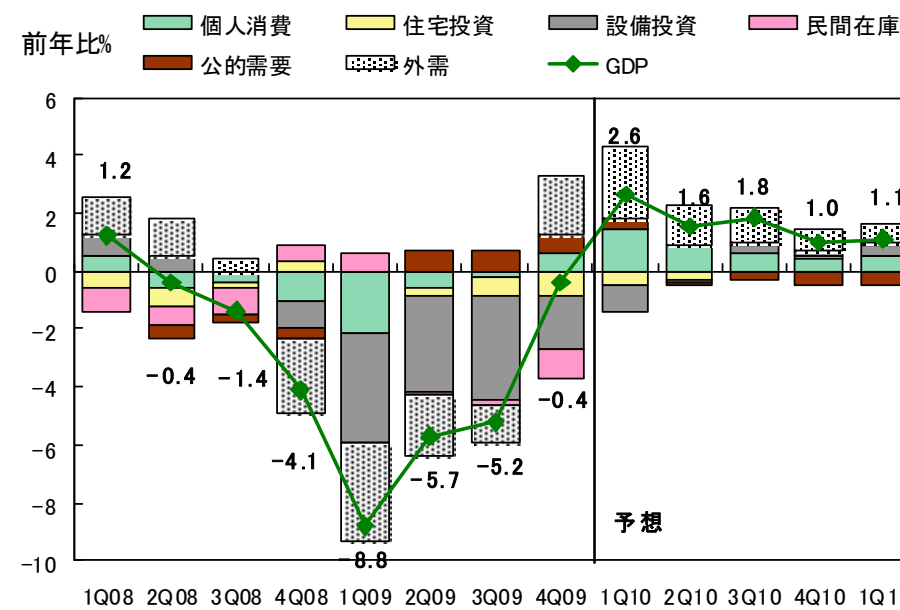
日本経済：実質GDP成長率予想

実質GDP成長率

%、内訳は 寄与度	07年度 実績	08年度 実績	09年度 予測	10年度 予測
実質GDP	1.8	-3.7	-2.2	1.4
個人消費	0.8	-1.1	0.3	0.6
設備投資	0.2	-1.1	-2.4	0.2
外需	1.2	-1.3	-0.3	1.0



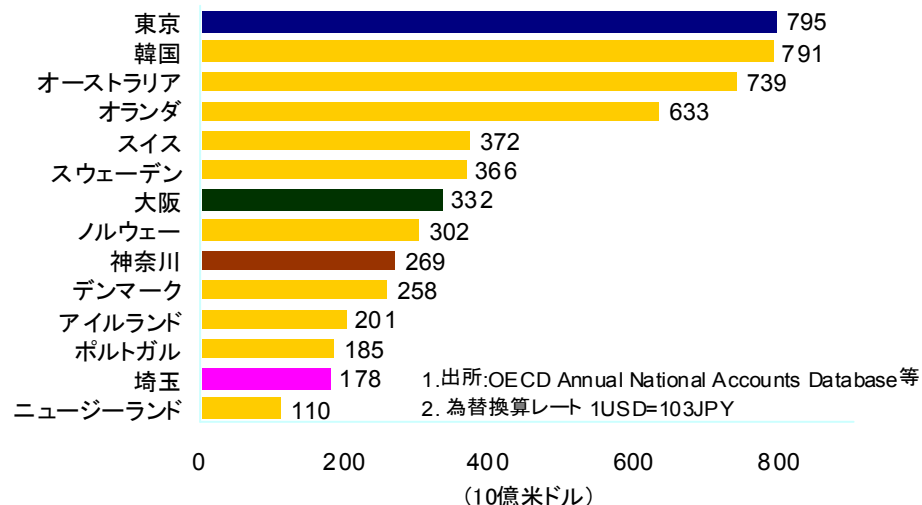
出所：内閣府、リソナ銀行



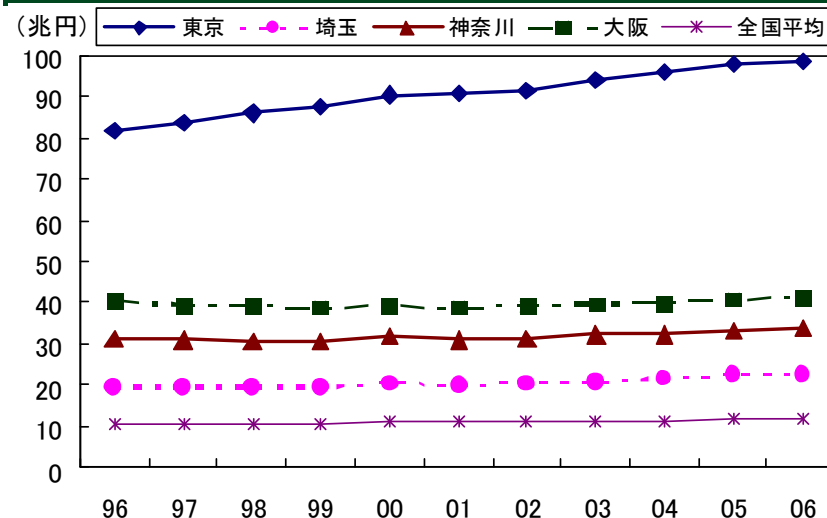
出所：内閣府、リソナ銀行

地域マクロデータ比較(全国、東京、大阪、埼玉、神奈川)

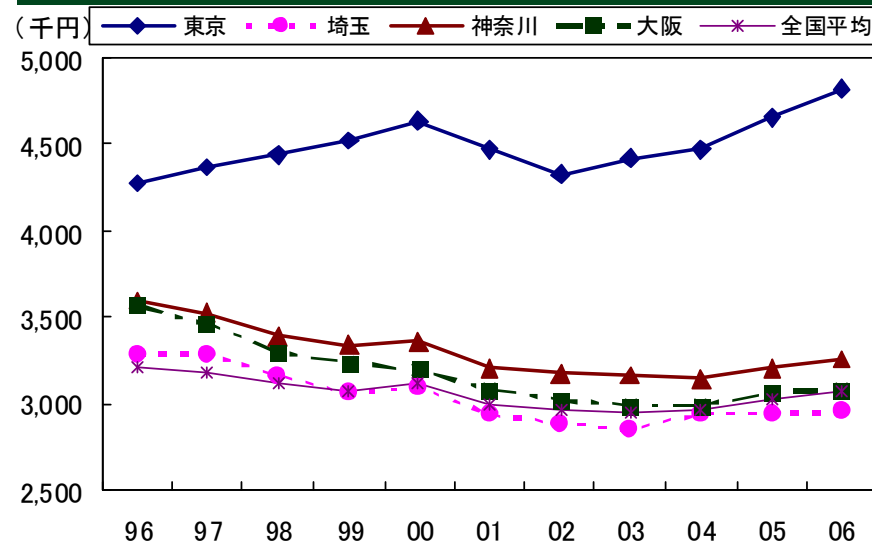
県内GDP規模の国際比較(2006年)



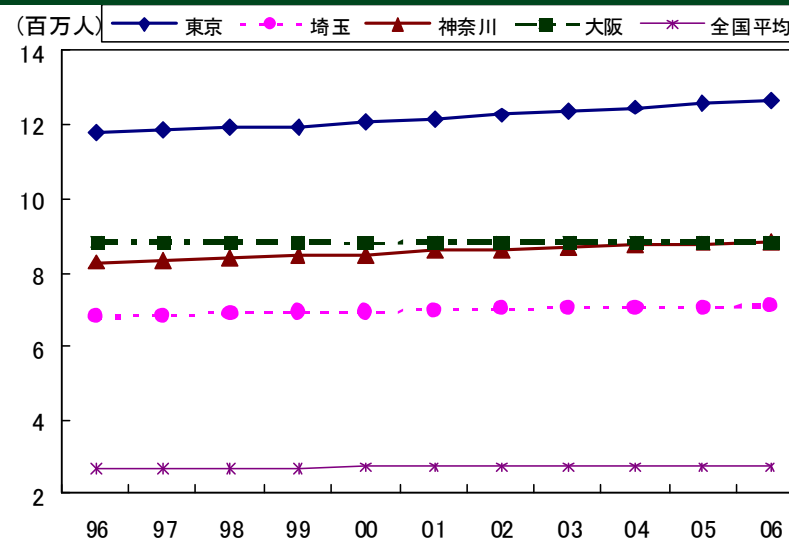
県内GDPの推移比較



一人当たり県民所得の推移比較



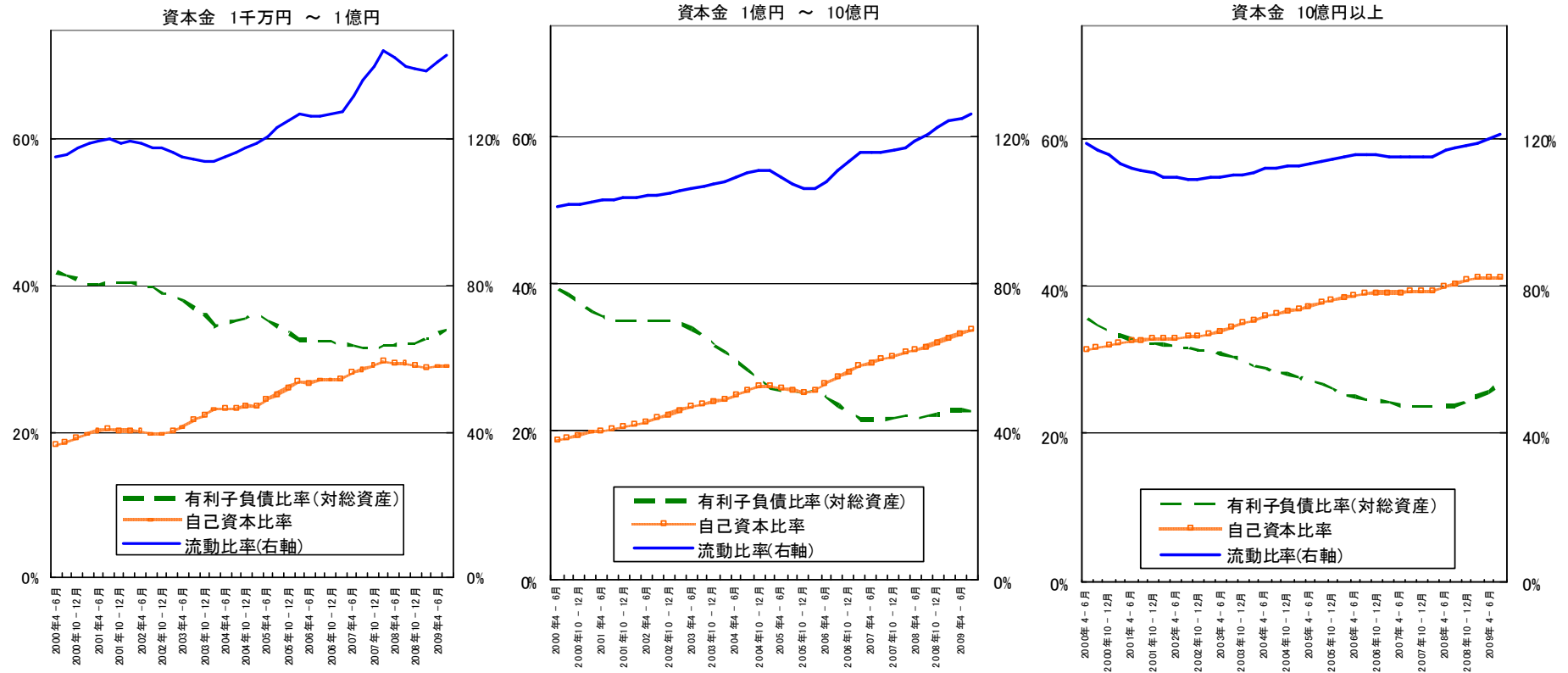
県別総人口の推移比較



出所: 日本銀行

マクロ経済の概況 (2)

企業規模別安全性指標の推移

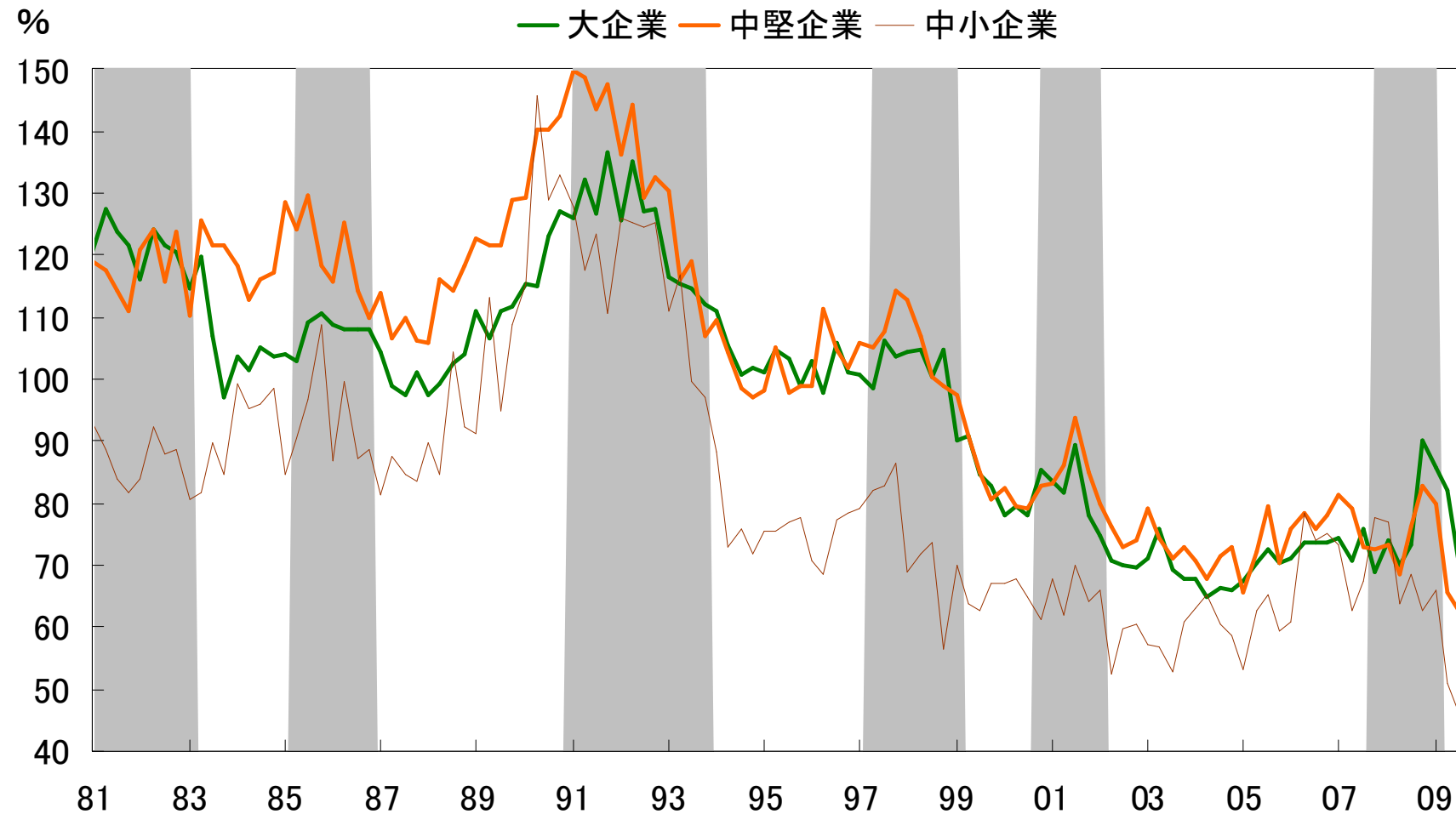


(出所) 財務省／法人企業統計より作成，4四半期後方移動平均 (2000年4-6月 ～ 2009年7-9月)

マクロ経済の概況 (3)

企業規模別設備投資比率の推移

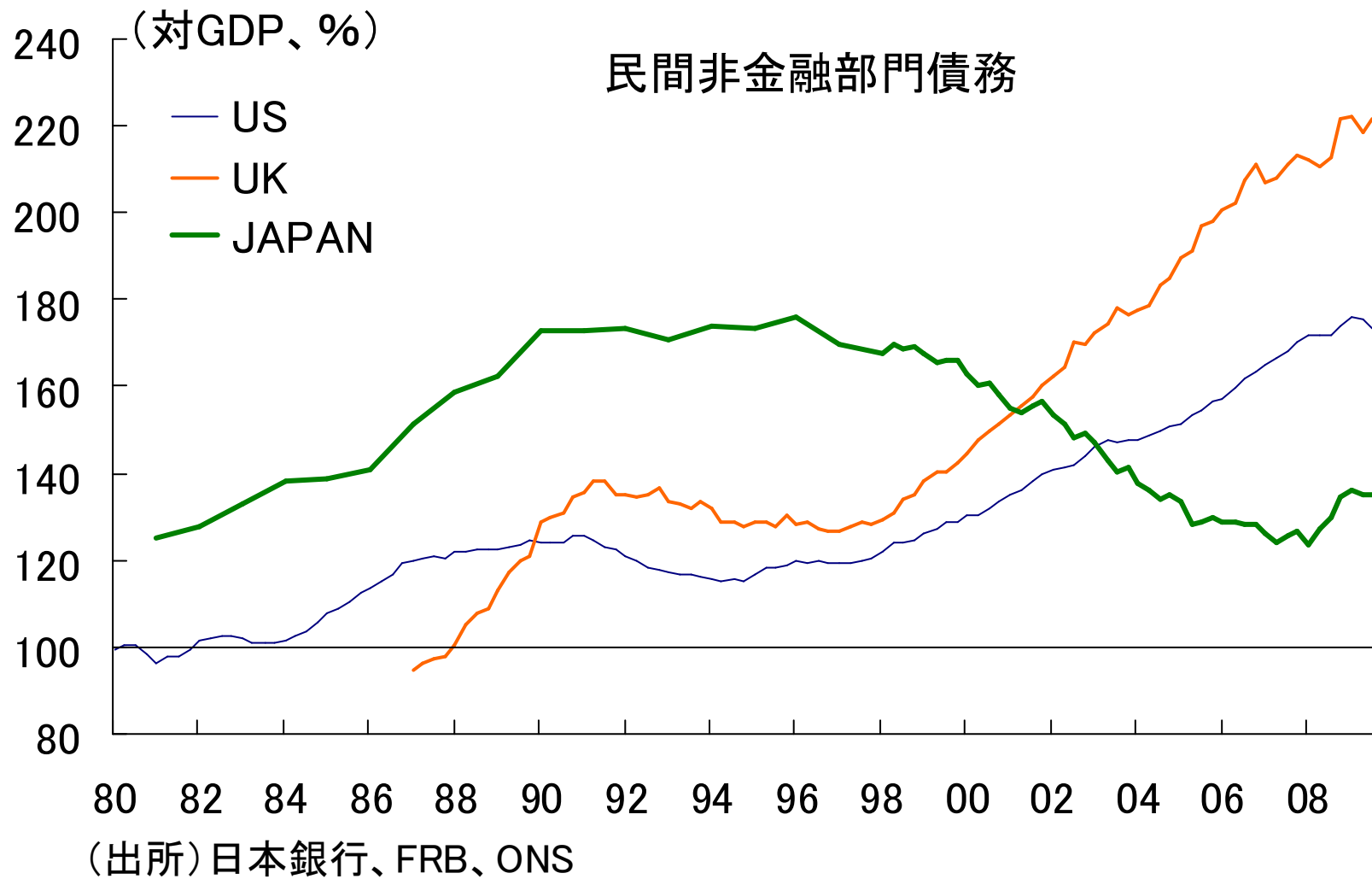
設備投資/キャッシュフロー



出所: 財務省、内閣府、リソナ銀行

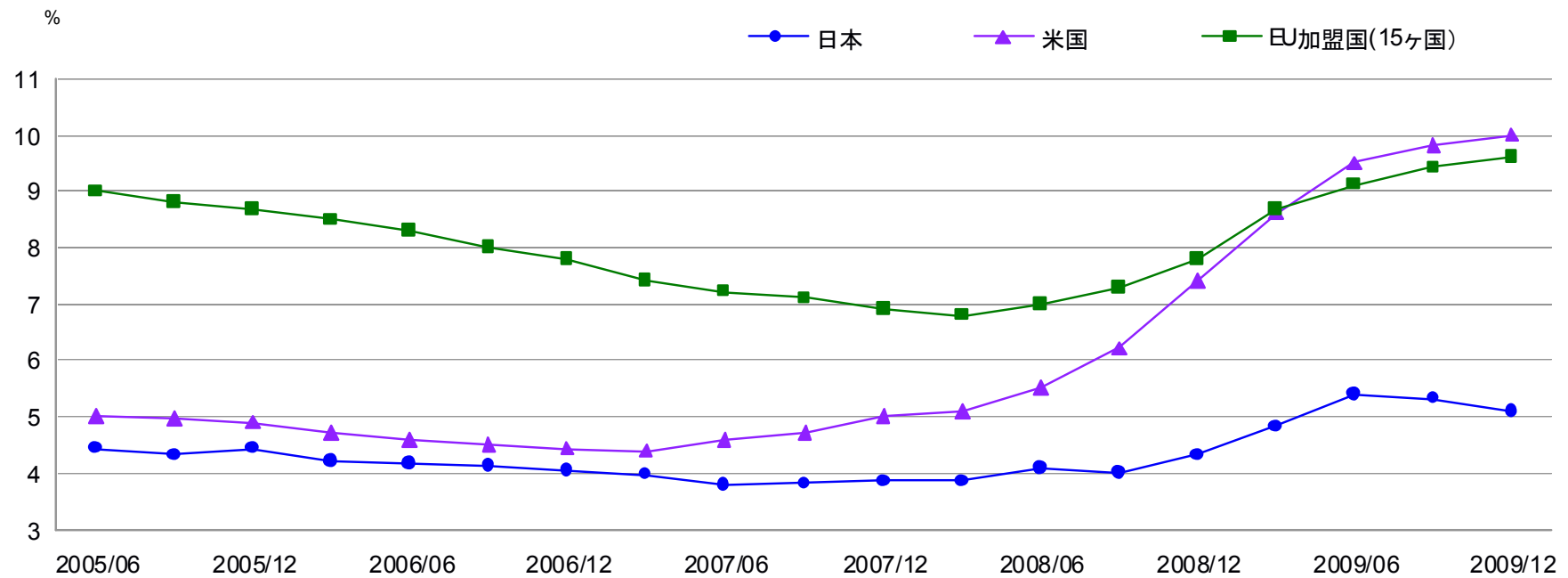
マクロ経済の概況 (4)

民間非金融部門債務の比較



マクロ経済の概況 (5)

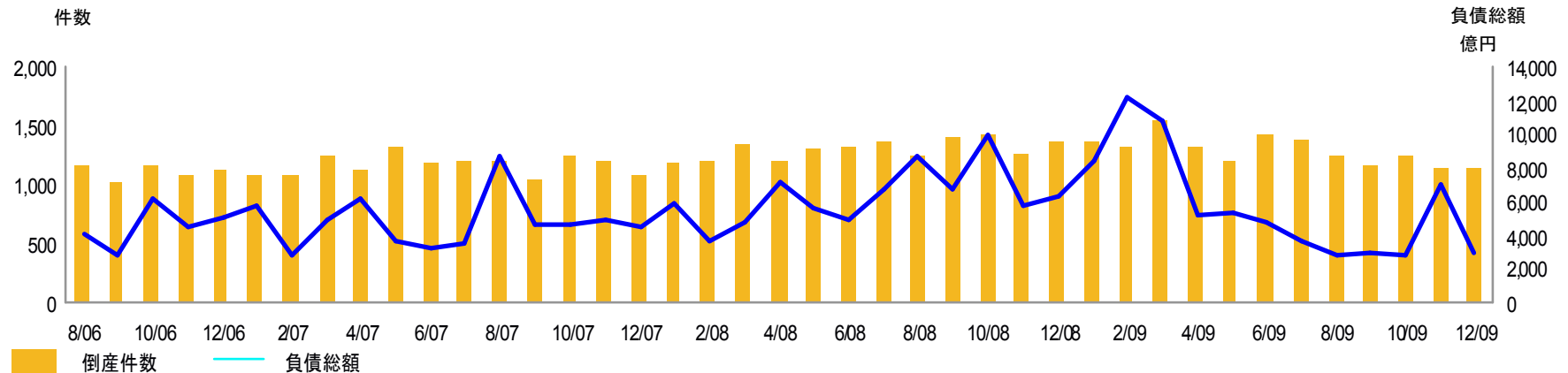
失業率の推移



(出所) Datastream 等

マクロ経済の概況 (6)

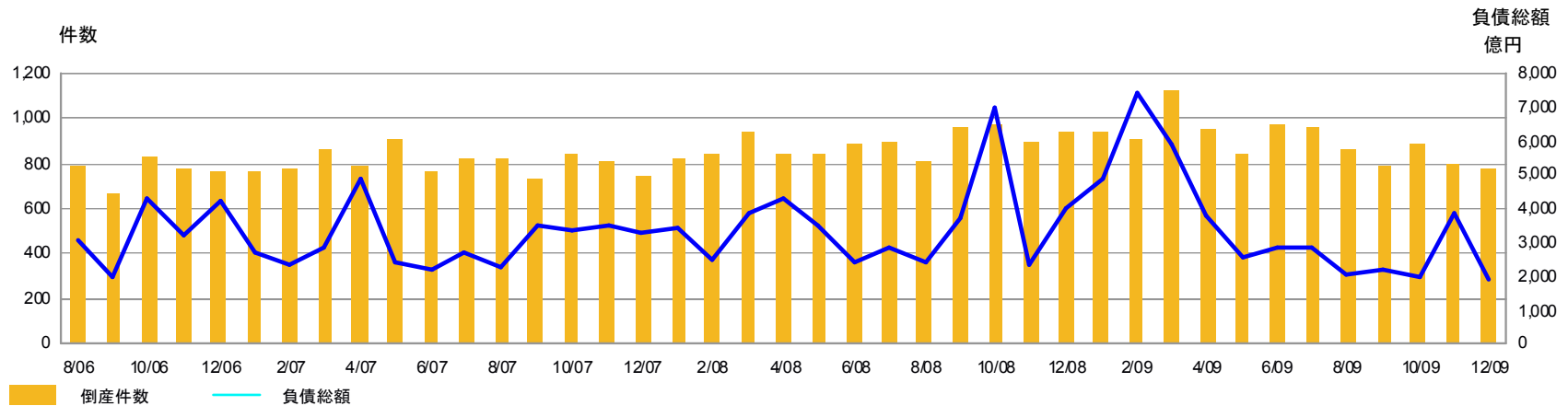
全国企業倒産状況



* 08年9月におけるリーマン・ブラザーズ証券関連の負債金額(約4兆7,000億円)は除く

(出所) 東京商工リサーチ

全国企業倒産状況(建設業、不動産業除き)

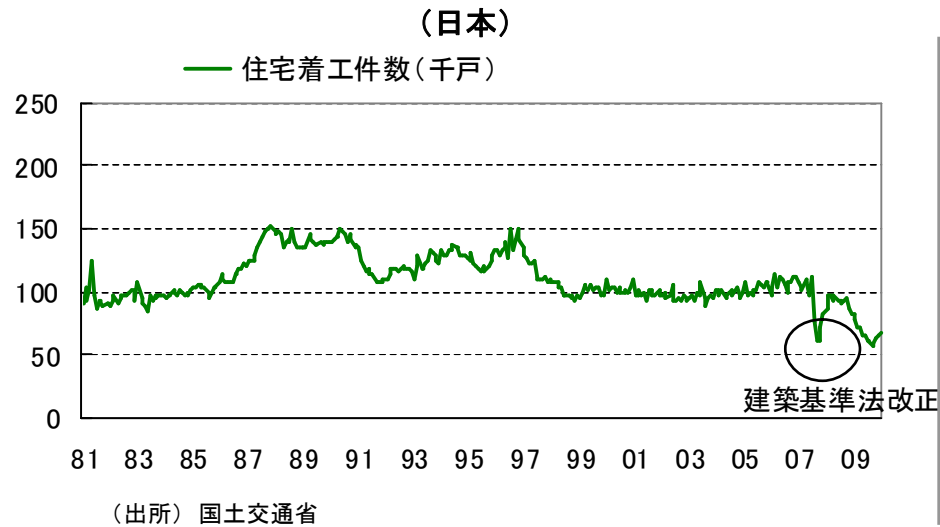


* 08年9月におけるリーマン・ブラザーズ証券関連の負債金額(約4兆7,000億円)は除く

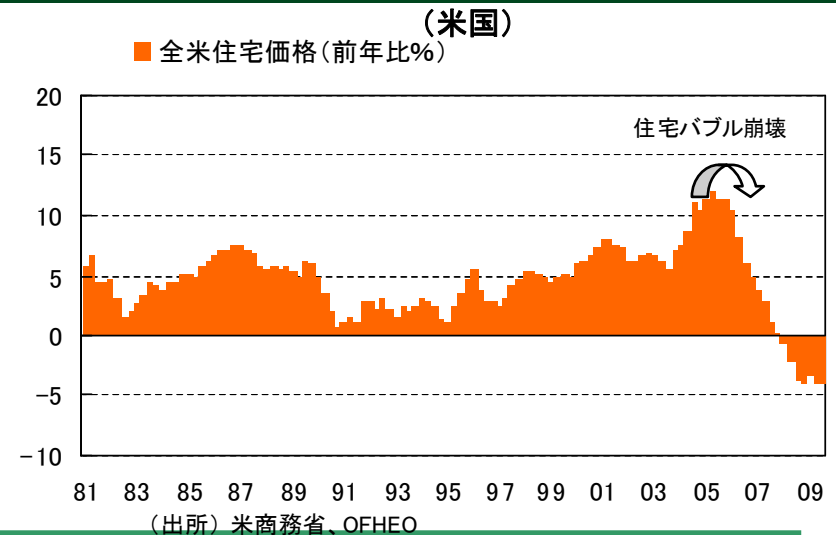
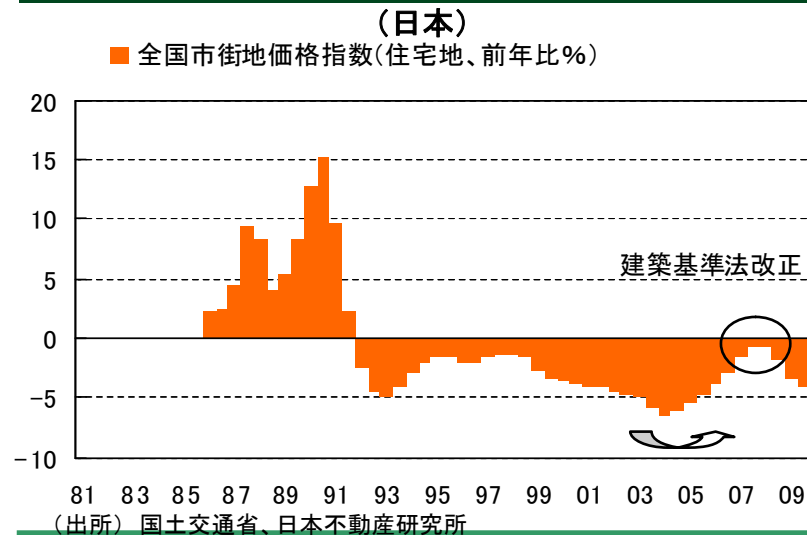
(出所) 東京商工リサーチ

住宅関連指標の日米比較 (1)

住宅着工件数(千戸)の推移

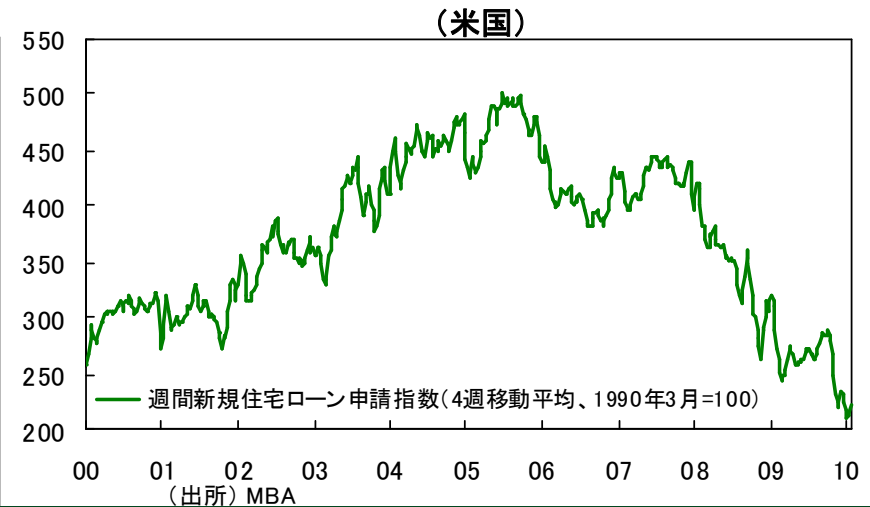
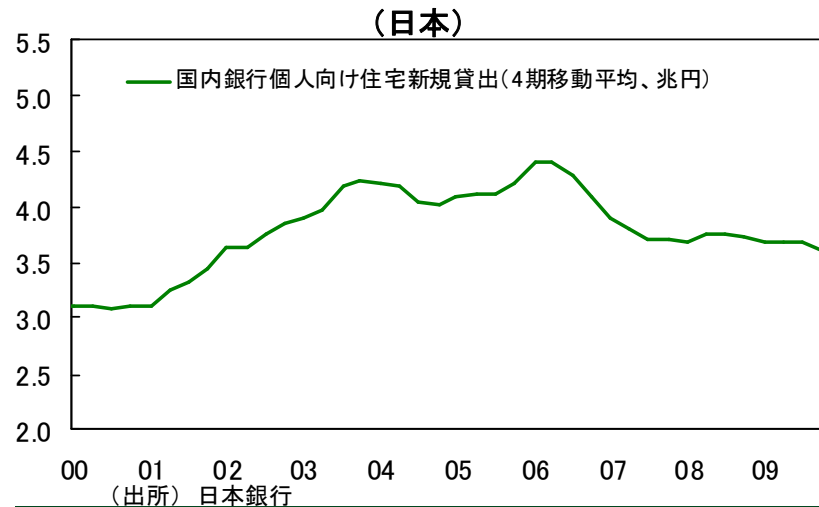


地価・住宅価格の推移(前年比%)

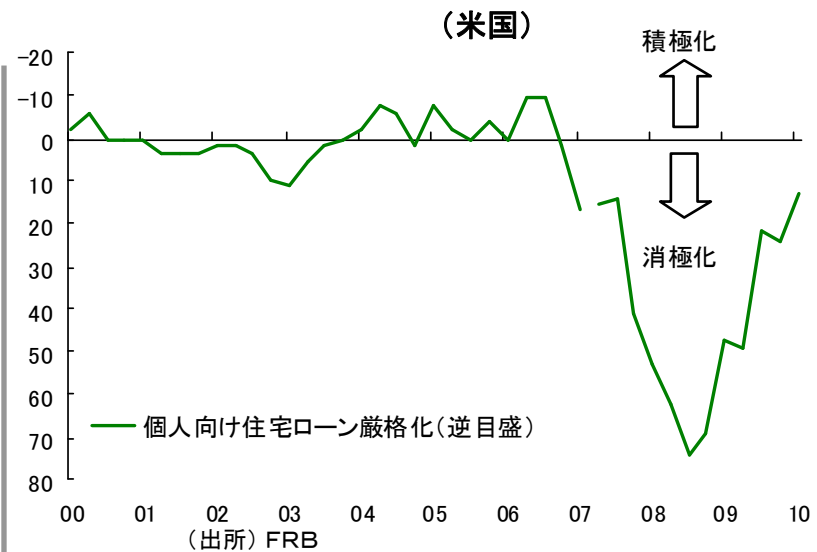
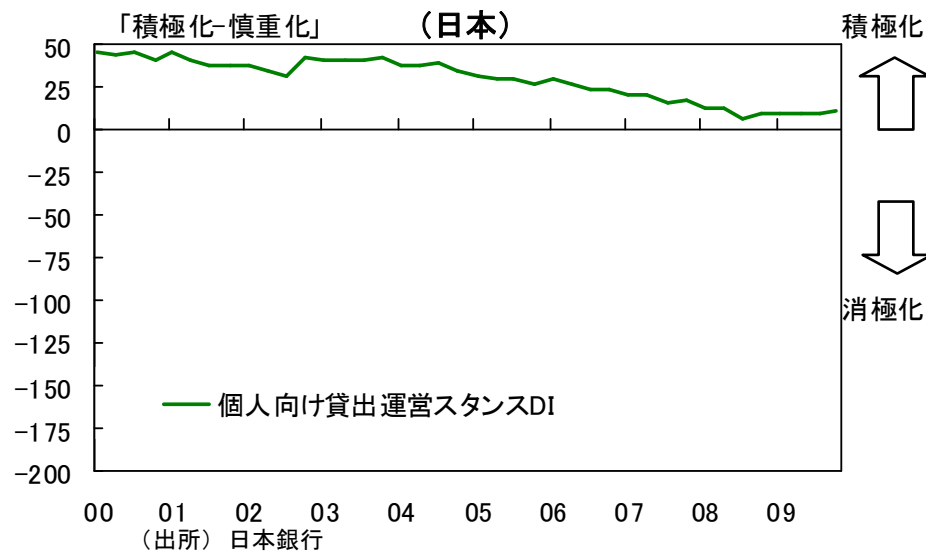


住宅関連指標の日米比較 (2)

住宅取得需要の推移



銀行貸出動向の推移(個人向け融資、住宅ローン)



住宅関連指標の日米比較 (3)

住宅ローン商品性の日米比較		
	日本	米国
主な住宅購入動機	永年居住が主流	買換え前提の住宅購入が主流
金融機関の住宅ローン採り上げスタンス	DTI重視 (返済比率)	LTV重視
主な住宅ローンのタイプ	リコース型	ノンリコース型
担保	主として土地に依存	主として建物に依存
サブプライムローン	殆どマーケットなし	不動産価格上昇を 背景に急拡大

首都圏・関西圏のマンション市場動向

首都圏							近畿圏						
発売戸数	売却戸数	契約率(%)	全残戸数	1戸当り 平均価格 (新規のみ) (千円)	1m ² 当り 分譲単価 (新規のみ) (千円)		発売戸数	売却戸数	契約率(%)	全残戸数	1戸当り 平均価格 (新規のみ) (千円)	1m ² 当り 分譲単価 (新規のみ) (千円)	
H18年8月	3,274	2,531	77.3%	5,767	38,610	521	1,566	1,261	80.5%	3,848	33,660	483	
H18年9月	6,488	5,061	78.0%	6,152	41,700	551	2,275	1,746	76.7%	3,688	32,830	418	
H18年10月	6,307	4,829	76.6%	6,777	43,470	578	3,108	2,164	69.6%	4,064	32,070	462	
H18年11月	6,859	5,123	74.7%	6,555	41,930	554	2,430	1,785	73.5%	4,045	35,510	459	
H18年12月	10,259	7,530	73.4%	8,173	40,110	523	3,185	2,133	67.0%	4,671	35,950	483	
H19年1月	2,868	2,124	74.1%	7,741	38,560	520	1,033	626	60.6%	4,416	31,650	443	
H19年2月	4,804	3,722	77.5%	7,388	46,210	614	3,392	2,403	70.8%	4,802	33,460	447	
H19年3月	5,463	4,399	80.5%	6,990	47,060	614	3,464	2,323	67.1%	5,220	33,700	450	
H19年4月	4,090	3,037	74.3%	6,791	46,510	627	2,046	1,189	58.1%	5,282	34,780	484	
H19年5月	5,343	4,044	75.7%	6,806	48,040	625	2,393	1,684	70.4%	5,281	32,840	435	
H19年6月	5,716	3,948	69.1%	7,333	48,530	644	2,768	1,960	70.8%	5,277	34,980	474	
H19年7月	6,409	4,747	74.1%	7,330	53,050	705	2,533	1,730	68.3%	5,347	35,580	466	
H19年8月	3,337	2,189	65.6%	7,494	39,650	539	1,076	607	56.4%	5,075	31,830	429	
H19年9月	5,202	3,426	65.9%	7,894	44,810	583	3,640	2,538	69.7%	5,432	35,630	463	
H19年10月	5,731	3,583	62.5%	8,582	46,930	614	2,648	2,069	78.1%	5,224	43,180	561	
H19年11月	3,868	2,476	64.0%	8,669	46,840	636	2,332	1,374	58.9%	5,459	35,320	469	
H19年12月	8,190	4,859	59.3%	10,763	44,470	583	2,894	2,038	70.4%	5,769	31,360	497	
H20年1月	2,320	1,223	52.7%	10,694	42,100	575	1,492	860	57.6%	5,824	31,360	460	
H20年2月	3,460	2,081	60.1%	10,643	47,680	648	2,226	1,404	63.1%	5,760	35,400	474	
H20年3月	4,446	2,901	65.2%	10,837	50,080	671	2,544	1,507	59.2%	5,975	36,310	477	
H20年4月	2,865	1,808	63.1%	10,544	53,380	708	1,248	782	62.7%	5,538	35,110	499	
H20年5月	4,389	3,118	71.0%	10,482	48,250	639	1,791	1,008	56.3%	5,626	36,720	478	
H20年6月	4,002	2,588	64.7%	10,760	46,380	632	2,556	1,649	64.5%	5,887	37,720	486	
H20年7月	3,554	1,902	53.5%	10,885	53,090	718	1,786	1,006	56.3%	5,898	34,270	476	
H20年8月	2,041	1,447	70.9%	10,504	47,990	676	1,161	690	59.4%	5,731	36,480	494	
H20年9月	2,427	1,458	60.1%	10,411	44,670	618	2,047	1,277	62.4%	5,831	35,810	481	
H20年10月	4,240	2,671	63.0%	10,842	48,480	672	2,164	1,342	62.0%	6,034	35,930	461	
H20年11月	3,293	2,080	63.2%	11,085	50,180	680	1,716	1,009	58.8%	6,168	34,880	484	
H20年12月	6,696	4,143	61.9%	12,427	42,810	593	2,013	1,195	59.4%	6,344	30,140	451	
H21年1月	1,760	1,130	64.2%	11,679	41,720	590	1,412	708	50.1%	6,264	33,350	439	
H21年2月	2,509	1,548	61.7%	9,819	48,230	654	1,548	853	55.1%	6,022	34,210	465	
H21年3月	2,390	1,871	78.3%	8,846	47,470	650	2,358	1,528	64.8%	5,971	35,430	470	
H21年4月	2,621	1,697	64.7%	8,791	39,530	604	1,904	977	51.3%	6,170	35,880	484	
H21年5月	3,538	2,502	70.7%	8,333	45,480	638	1,411	910	64.5%	5,889	36,300	482	
H21年6月	3,080	2,161	70.2%	7,928	45,430	632	1,524	920	60.4%	5,836	35,240	469	
H21年7月	3,230	2,432	75.3%	7,446	46,280	665	1,247	795	63.8%	5,569	33,490	456	
H21年8月	1,914	1,327	69.3%	7,037	43,140	611	1,057	723	68.4%	5,354	36,190	471	
H21年9月	3,063	2,263	73.9%	6,840	45,270	624	1,467	893	60.9%	5,146	36,370	488	
H21年10月	3,386	2,337	69.0%	6,895	46,190	662	2,003	1,249	62.4%	5,246	31,170	456	
H21年11月	3,648	2,508	68.8%	6,825	46,470	694	2,088	1,272	60.9%	5,345	33,300	472	
H21年12月	5,247	3,602	68.6%	7,389	45,970	639	1,765	1,301	73.7%	5,233	29,870	495	

出所: データストリーム、ニューズラン（不動産経済研究所）

発売戸数: 新しく販売された戸数

売却戸数: 販売された戸数のうち、新規のもの

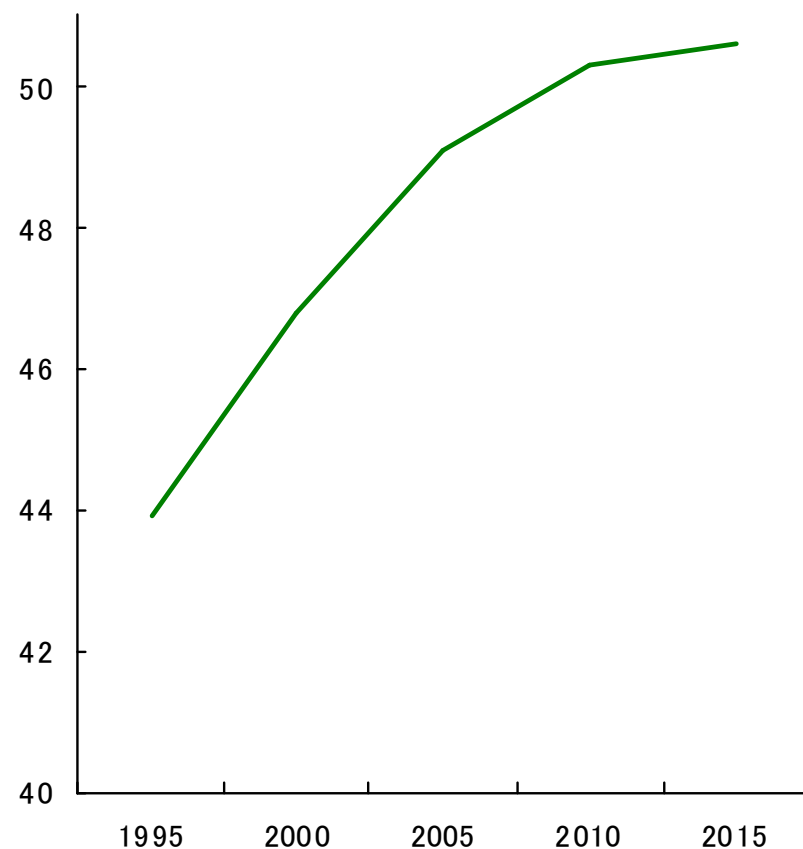
契約率(%): (売却戸数) / (発売戸数)

全残戸数: 在庫戸数

不動産事業に関するマクロ指標の推移

日本の世帯数予測

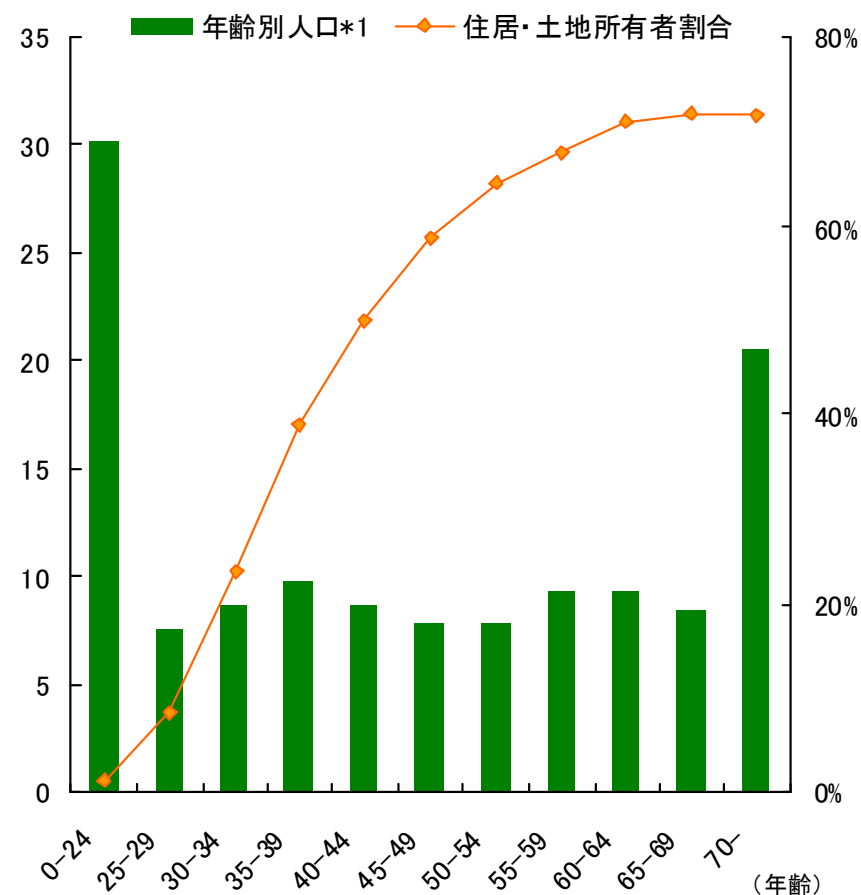
(百万世帯)



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所

年齢別人口分布及び住居・土地所有者割合

(百万人)

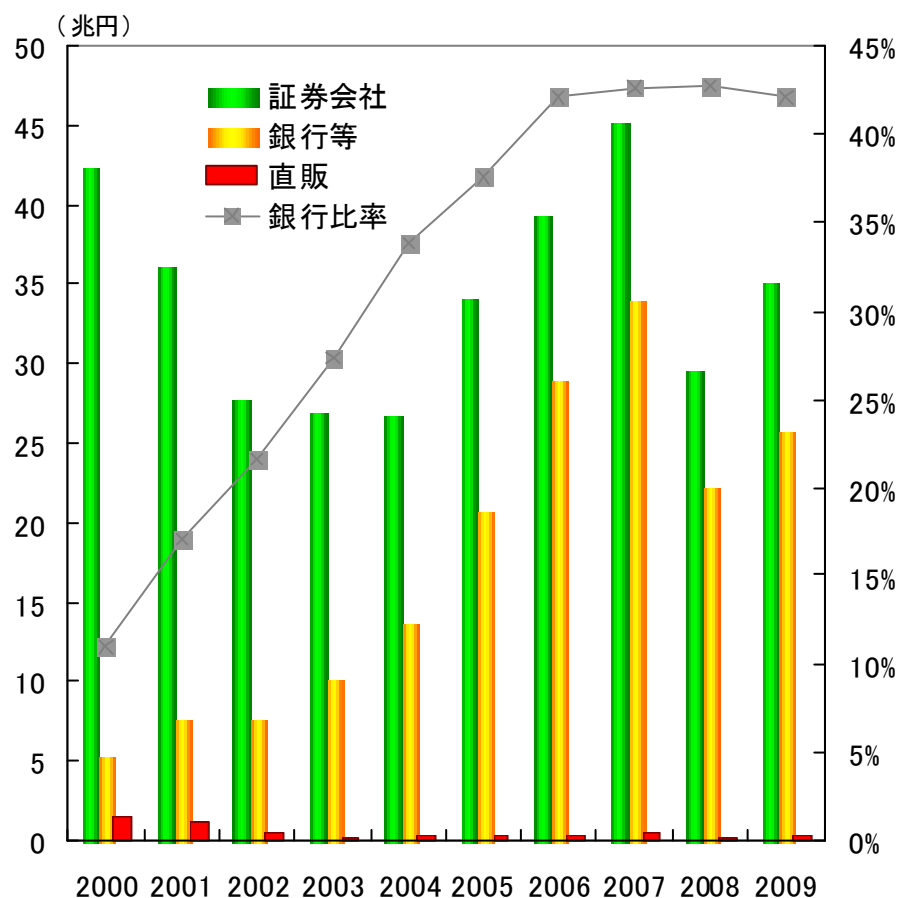


(出所) 総務省「住宅土地統計調査」(平成20年調査)

*1. 「人口推計」 2009/8/1 現在

金融商品販売マーケットのポテンシャル

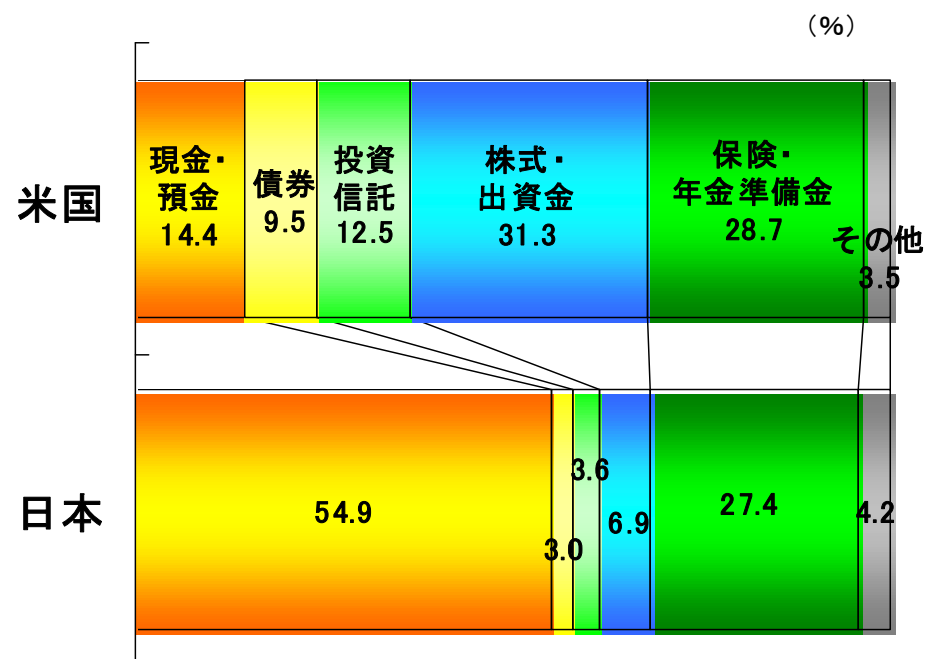
公募投信の販売態別純資産残高の推移



(出所) 投資信託協会

* 2000-2009年 12月末データ

家計の資産構成(2009年9月末)



(出所) 日本銀行

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

即ち、本邦における株価水準の変動、政府の方針、法令、実務慣行及び解釈に係る展開及び変更、新たな企業倒産の発生、日本および海外の経済環境の変動、並びにりそなグループのコントロールの及ばない要因等が考えられます。

本資料に記載された将来情報は、将来の業績その他の動向について保証するものではなく、また実際の結果と比べて違いが生じる可能性があることにご留意下さい。