

公的資金完済と
新たな中期経営計画の策定について
～ 『リテールNo.1』の実現に向けて ～



RESONA

リそなホールディングス

2015年2月27日

2015年2月27日公表内容の要旨

ポイント① 「公的資金」の完済

- 残存する公的資金1,280億円を全額返済※
 (※) 2015年6月の定時株主総会における承認を前提
 承認後速やかに完済オペレーション実施

ポイント② 新たな「資本政策」

1. 自己資本比率の目標水準

- 国内基準における十分な自己資本を確保
- 国際統一基準においても普通株式等Tier1比率*1で8%を
 安定的に上回る水準を目指す

2. 配当方針他

- 2014年度期末配当より2円増配（年間15円⇒17円）
- 2015年度より中間配当実施
- 株主優待制度の導入(ポイントクラブ)
- ROE*2は10%を上回る水準を確保

3. 自己株式の処分

- 資本の質的・量的強化の一環として、2015年3月に第三
 者割当による自己株式(普通株式)の処分を実施
- 公的資金完済後、速やかに第4種優先株式を取得

ポイント③ 新たな「中期経営計画」

目指す姿	リテールNo.1						
基本的な考え方	お客さまの喜びがリそなの喜び						
経営方針	<ul style="list-style-type: none"> ● リそなイズムの承継と深化 ● 新しい金融サービス業としてのビジネスモデルの構築 ● グループ連結運営のさらなる進化 						
計画の位置づけ	攻めの経営へのマインドチェンジ						
経営課題	「持続的成長」へのシフト						
	本業収益による 持続的成長	コスト構造の 改革	資本運営の 高度化				
経営戦略	戦略事業領域の深掘り						
	ビジネス戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● ソリューションを柱とした差別化戦略の高度化 ● 信託・不動産機能等も活用した「成長・再生・承継ソリューション」と「トータルライフソリューション」の実践 					
		新たな収益機会創出への挑戦 <ul style="list-style-type: none"> ● ワンランク上の“際立つ”リテール金融サービスの追求 ● 「オムニチャネル構想の実現」と「オープンプラットフォームの拡充」を通じた新たなお客さま価値の創造 					
基盤戦略	ビジネス戦略を支える強固な経営基盤の構築 <ul style="list-style-type: none"> ● 「サービス改革」、「オペレーション改革」、「次世代人材マネジメント」、「キャピタルマネジメント」の進化 						
収益計画	<ul style="list-style-type: none"> ● 2017年度計画 <table border="0"> <tr> <td>業務粗利益(銀行合算)</td> <td>6,000億円</td> </tr> <tr> <td>税引後当期利益(グループ連結)</td> <td>1,750億円</td> </tr> </table>			業務粗利益(銀行合算)	6,000億円	税引後当期利益(グループ連結)	1,750億円
業務粗利益(銀行合算)	6,000億円						
税引後当期利益(グループ連結)	1,750億円						

ポイント④ 関西圏の本部機能集約等

- 関西圏におけるグループの本社機能等の移転・集約
- 近畿大阪銀行の本社移転

*1. その他有価証券評価差額除き、規制基準(経過措置動案ベース)、新計画期間中は17兆円内外でのRWA運営を想定

*2. (当期純利益-優先株配当)÷(株主資本-優先株残高) 期首期末平均

公的資金完済について

新たな資本政策について

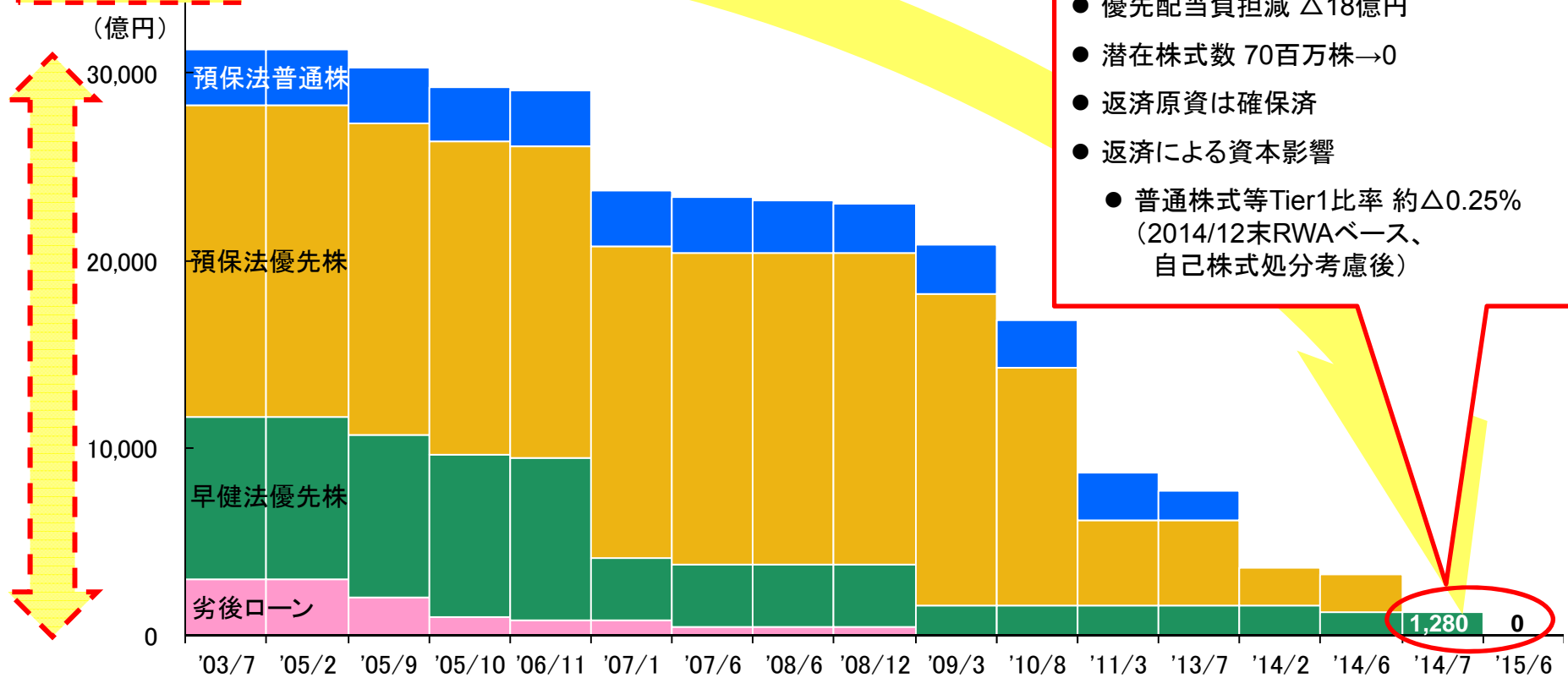
新たな中期経営計画について

ご参考資料

公的資金完済について

経営健全化への取り組みの結果、リそなの再生と成長を支えてきた公的資金は完済へ

ピーク残高
3兆1,280億円



- 残る早健法優先株を返済し、公的資金を完済へ
- 2015/6月 株主総会承認後速やかに実施
 - 優先配当負担減 △18億円
 - 潜在株式数 70百万株→0
 - 返済原資は確保済
 - 返済による資本影響
 - 普通株式等Tier1比率 約△0.25% (2014/12末RWAベース、自己株式処分考慮後)

公的資金を完済
プレミアム等込総返済額3兆4,337億円
(配当金、利息除き)

公的資金完済について

新たな資本政策について

新たな中期経営計画について

ご参考資料

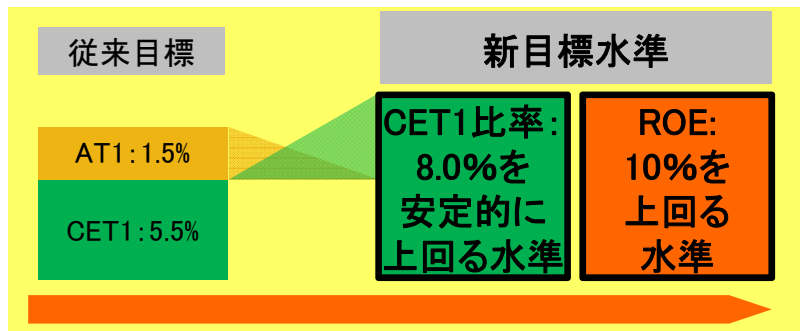
新たな資本政策について(1): 自己資本比率の目標水準等

公的資金完済後の自己資本比率の目標水準

- 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も、普通株式等Tier1 (CET1) 比率*1で8.0%を安定的に上回る水準を目指す

【新たな自己資本比率目標の考え方】

- 従来目標 (CET1比率5.5%) 比+2.5%
 - ✓ 質的強化1.5%
 - その他Tier1 (AT1) 資本をCET1資本で代替
 - ✓ 量的強化1.0%
 - 戦略的投資機会への機動的な対応
 - 自己資本規制強化の可能性への備え
- 資本効率を重視した運営に努め、10%を上回る ROE*2の水準を目指す。



自己資本の質的・量的強化に向けた取組み

- 資本の実質的交換(キャピタル・エクステンジ)
 - 自己株式処分と4種優先株式の取得

	自己株式処分	4種優先株取得
予定日	3月16日	6月下旬以降*4
総額	865億円 (@665.45円*3)	630億円
割当先 / 株主	第一生命(70百万株) 日本生命(60百万株)	しんきん信託銀行
その他		利回り:3.970%

*3. 10 営業日 (2015/2/13~2/26) 平均

*4. 関係当局の承認を前提に取得予定

【意義】

- 自己資本比率目標水準の早期達成
 - ✓ 自己株式処分を通じCET1比率は0.5%程度改善
- 高コストのAT1資本の買入消却
 - ✓ 減少する優先配当25億円は、前倒しで普通株の増配原資として活用

*1. その他有価証券評価差額除き、規制基準(経過措置勘案ベース) 新計画期間中は17兆円内外でのRWA運営を想定

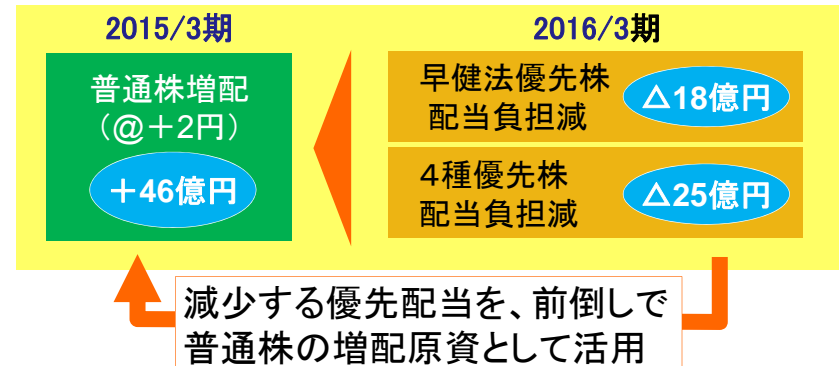
*2. (当期純利益-優先株配当) ÷ (株主資本-優先株残高) 期首期末平均

新たな資本政策について(2):株主還元方針等

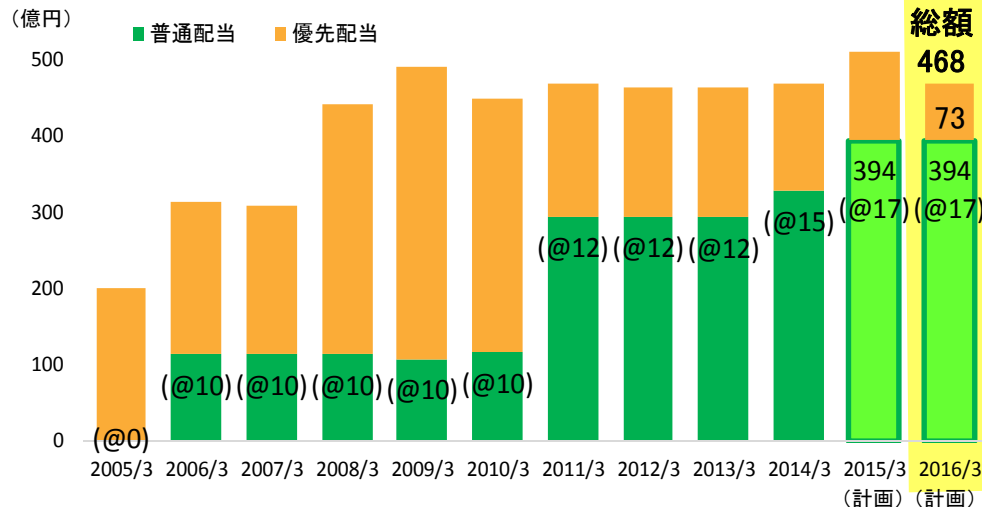
株主還元方針

- 2015/3期期末配当より+2円(+13%)の増配を実施
(増配実施後年間17円)
- 自己資本比率目標の早期達成に向け自己資本の充実に努めつつ、安定配当を継続
- なお、残る社債型優先株式(1,750億円)の取得消却を実施した際には、減少が見込まれる優先配当を見合いに普通配当の増配を検討
- 2016/3期より中間配当を実施
- 株主優待制度を導入

【今回増配(+2円)の考え方】



(配当総額の推移)



【株主還元水準の目線】

配当総額 468

- ✓ 2016/3期計画利益(1,600億円)に対する総配当性向は約30%
- ✓ 同、普通株配当性向は約25%

総配当額を増加させない前提でも、一定の普通配当の増配余地

公的資金完済について

新たな資本政策について

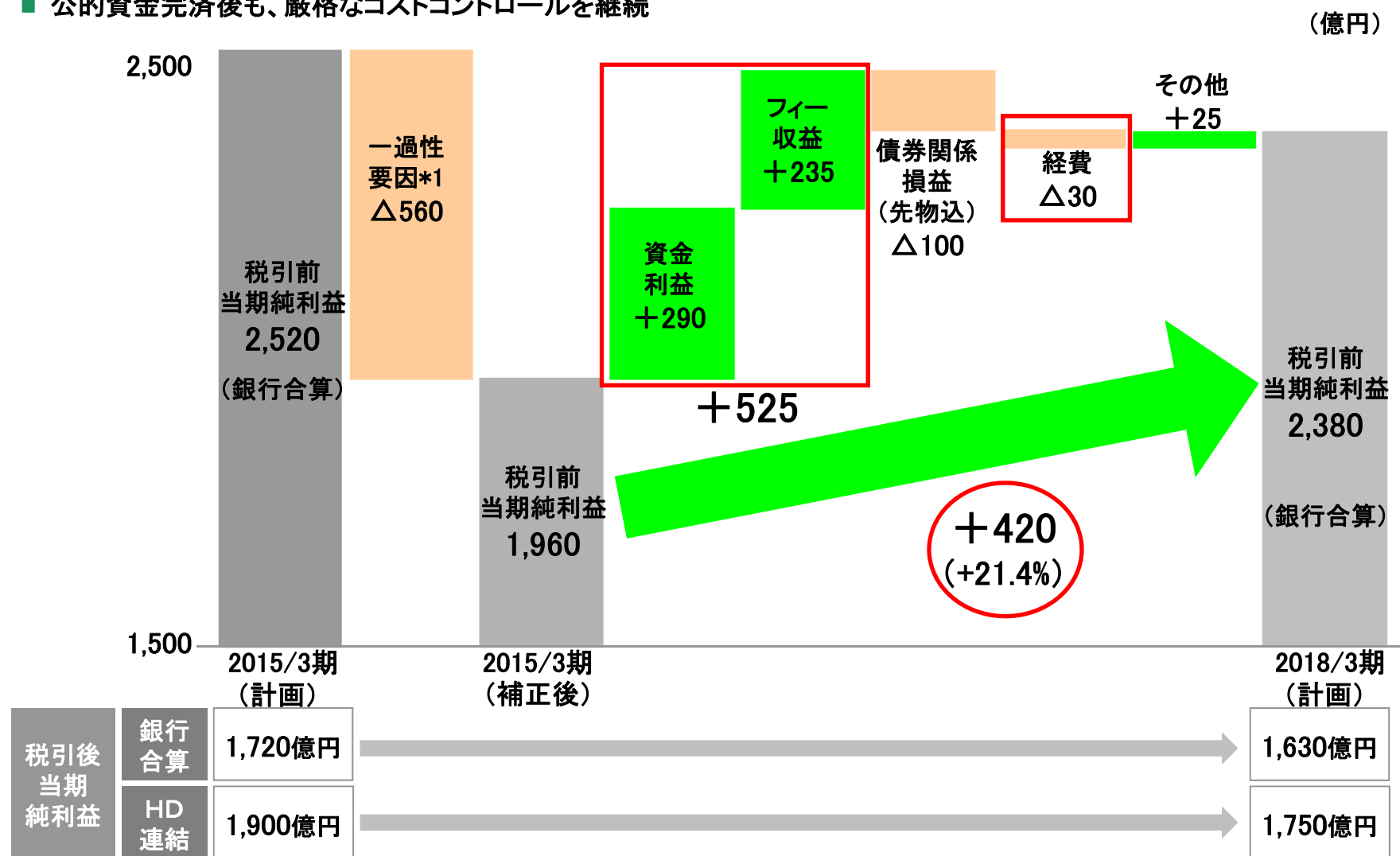
新たな中期経営計画について

ご参考資料

新計画の全体像： 実質的な収益増強のイメージ

銀行合算の税引前利益ベースで実質的に+420億円(+21.4%)の増益を計画

- トップライン収益の反転・拡大
- 公的資金完済後も、厳格なコストコントロールを継続



*1. 与信費用△305億円、信託引当金戻り益△109、株式関係損益△145億円を補正

新計画期間における重点取組み課題(銀行合算)

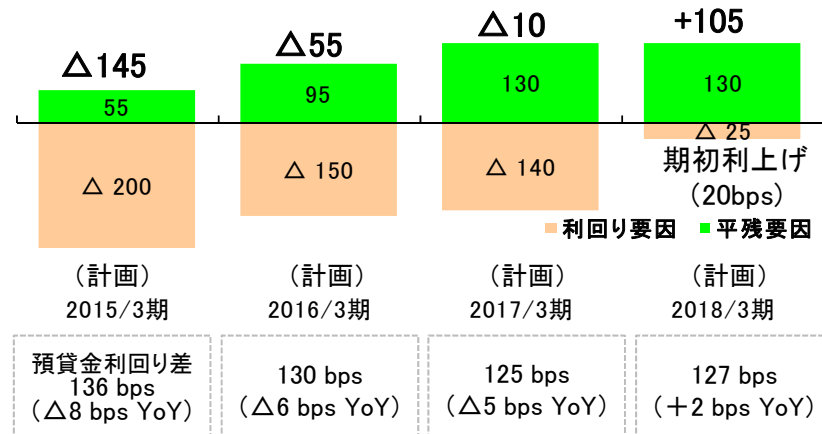
貸出金残高の増加トレンドを加速、利回り低下影響を吸収

- 国内貸出平残は足元で反転、年率3%強の増加を目指す

(兆円) (国内円貨、管理計数)	2014/3期 (実績)	2015/3期 (計画)	2018/3期 (計画)	新計画 期間増減
貸出金平残	25.70	26.10	28.78	+10.2%
コーポレート部門*1	14.88	15.10	16.56	+9.6%
コンシューマー部門*1	9.81	10.08	11.32	+12.2%
貸出金末残	26.77	27.33	30.16	+10.3%
中小企業向け	8.96	9.21	10.33	+12.1%

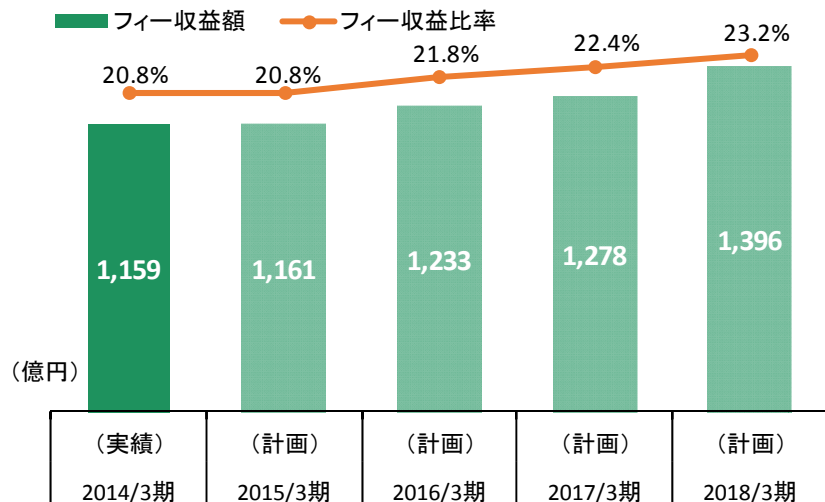
【預貸金利益 対前年比増減】

(億円)



クロスセールスを通じたフィー収益*2の強化

- フィー収益は約2割の増強を計画



コスト競争力の更なる向上

- 公的資金完済後においても、厳格なコストコントロール

(億円)	2014/3期 (実績)	2015/3期 (計画)	2018/3期 (計画)	新計画 期間増減
経費全体	3,326	3,350	3,380	30
社会保険料、税金等不可避の経費増加				45
業績インセンティブ (トップライン増強が原資)				30
ローコスト運営による経費削減				△45

*1. コーポレート部門: 一般貸(除く公共)+アパートマンションローン、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
*2. フィー収益=役務取引等利益+信託報酬

戦略事業領域の深掘り① コーポレート部門

拡大する収益機会
アベノミクス
設備投資需要
SMEオーナーの高齢化
PPP/PFI
東京オリンピック

『りそな』の成長・再生・承継ソリューション	
2大都市圏でのプレゼンス	グループ連結運営の進化
商業銀行の顧客基盤	経営改善・事業再生ノウハウ
フルラインの信託機能	公共団体取引における強み
リレーション・スピード	提携銀行等海外ネットワーク

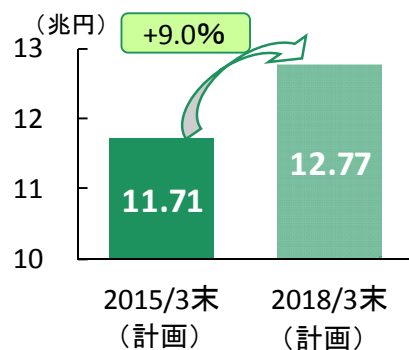
良質な貸出金の増強

- 設備投資ニーズの把握とタイムリーなファイナンス提案
- 保全・採算面で優位なプレミアム層向け貸出を積極推進
- 不動産・信託機能活用によるPPP案件の取込み

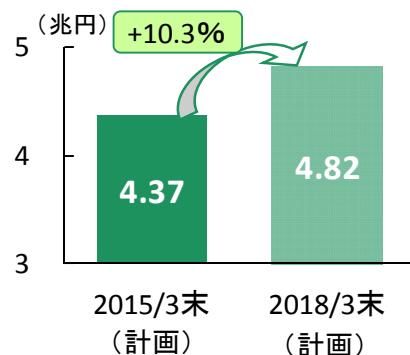
フィー収益の増強

- グループの機能を結集した課題解決型ビジネスの推進
- 国際・外為業務の強化・拡充
- 商業銀行で唯一不動産業務をワンストップで提供

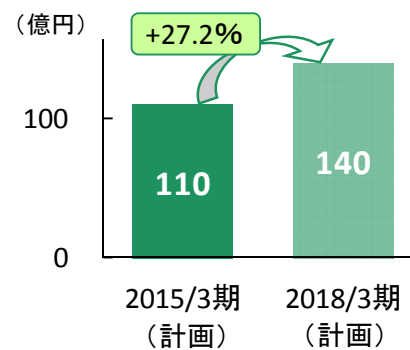
一般貸(除くプレミアム層)残高



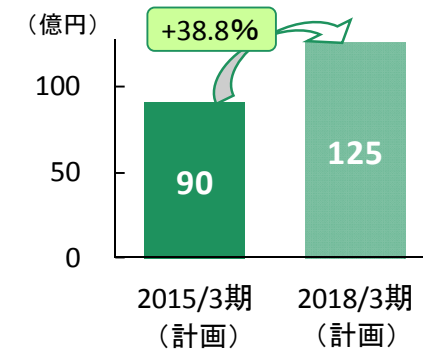
プレミアム層向け貸出残高



法人ソリューション収益



不動産業務収益



戦略事業領域の深掘り② コンシューマー部門

拡大する収益機会

- 都市部への人口・資産集中
- 超高齢社会の到来
- 相続税制の改正
- 貯蓄から投資へ
- お客さまニーズの多様化

『りそな』のトータルライフソリューション

- 2大都市圏でのプレゼンス
- 商業銀行の顧客基盤
- フルラインの信託機能
- リレーション・スピード
- クロスセールス・カルチャー
- 高度なマーケティング
- お客さま本位のサービス改革
- アライアンス戦略

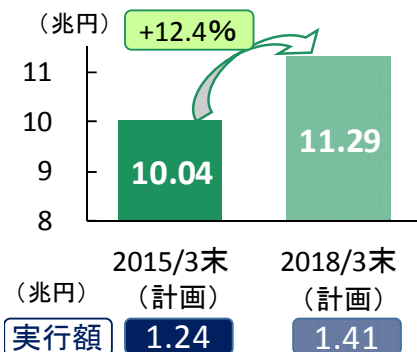
良質な貸出金の増強

- 独自商品、休日営業等を通じた付加価値の提供
- 新たな市場(中古・建替え・リフォーム)への展開
- ライフイベントに沿ったマーケティング

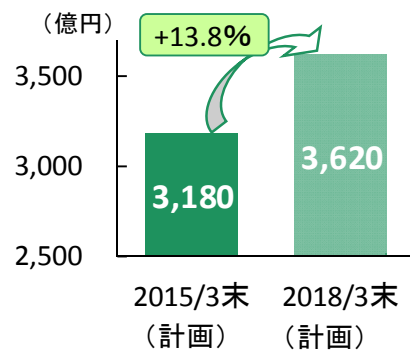
フィー収益の増強

- 系列を持たない強みと業界有数の金融商品販売力
- アセットマネジメント業務の強化
- グループ全社での信託機能標準装備

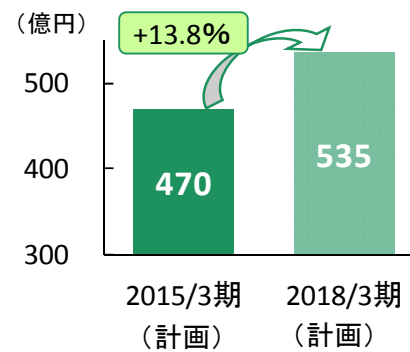
自己居住用住宅ローン残高



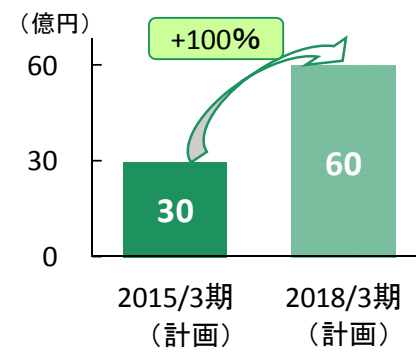
消費性ローン残高



投資信託・保険販売収益



承継信託機能関連収益



新たな収益機会創出への挑戦

■ グループのお客さま基盤、事業基盤、戦略地域の拡充

オムニチャネル構想の実現

■ 2015年1月 オムニチャネル戦略室設置

<1,300万のお客さま基盤> 通常会えるお客さま



収益機会の拡大 通常会えないお客さま



“首都圏・関西圏”外の新たなお客さま

いつでも

24時間365日

どこでも

パーソナライズされた質の高い金融サービス

マーケティングの
高度化

バリューチェーンの
再構築

- ✓ ビッグデータを活用したきめ細かな分析
- ✓ グループ銀行の店頭サービス相互利用拡大
- ✓ 対面・非対面チャネルの連携



オープンプラットフォームの拡充

近畿大阪

りそな

埼玉りそな

グループ銀行のサービス力・経営効率を高める
3つのオープンプラットフォーム

リテール
基盤・機能

信託・不動産
国際業務

事務システム

一層の拡充による**収益機会の拡大**

戦略投資の強化

- ✓ 信託財産運用・アセットマネジメント業務における運用ノウハウの活用・体制強化

アライアンスの拡大

- ✓ 地方銀行との連携
信託代理店:18行、ATM共同運用:10行
- ✓ 業界トップクラスの企業を中心に排他的でないオープンなアライアンスを推進

公的資金完済について

新たな資本政策について

新たな中期経営計画について

ご参考資料

収益計画のアウトライン

(億円)

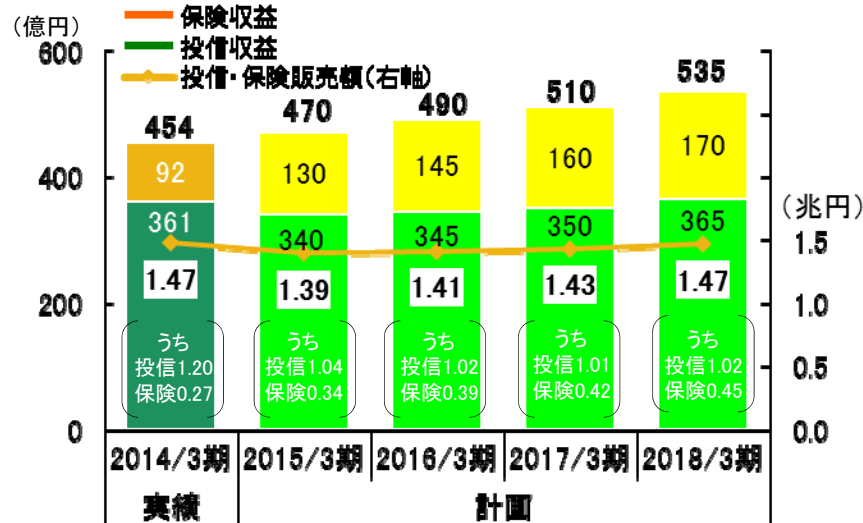
【銀行合算】	2014/3期 実績	2015/3期 計画 (A)	2016/3期 計画	2017/3期 計画	2018/3期 計画 (B)	計画期間 増減 (B)－(A)
業務粗利益	5,552	5,570	5,640	5,700	6,000	430
資金利益	4,209	4,080	4,140	4,155	4,370	290
(預貸金利回り差) 社内管理計数	1.44%	1.36%	1.30%	1.25%	1.27%	△0.09%
役務取引等利益＋信託報酬	1,159	1,161	1,233	1,278	1,396	235
その他	184	329	267	267	234	△ 95
経費	△ 3,326	△ 3,350	△ 3,360	△ 3,370	△ 3,380	△ 30
実勢業務純益 *1	2,226	2,220	2,280	2,330	2,620	400
株式等関係損益	223	235	90	105	90	△ 145
与信費用	271	100	△ 185	△ 190	△ 205	△ 305
(与信費用比率) *2	△0.10%	△0.04%	0.06%	0.06%	0.07%	0.10%
税引前当期利益	2,740	2,520	2,170	2,120	2,380	△ 140
税引後当期利益	1,968	1,720	1,450	1,450	1,630	△ 90
りそなHD 連結当期純利益	2,206	1,900	1,600	1,600	1,750	△ 150
【経営指標】						
HD連結ROE	21.6%	10%以上				—
経費率 (銀行合算) *3	59.9%	60.1%	59.6%	59.1%	56.3%	△3.8%
【主要前提】						
無担O/N (政策金利)	0.044%	0.100%			0.300%	0.200%
10年国債	0.640%	0.500%	0.700%	0.850%	1.500%	1.000%
日経平均株価 (円)	14,827	17,500		19,500	20,500	3,000

*1 実勢業務純益: 信託勘定不良債権処理額、一般貸倒引当金繰入額を除いた業務純益 *2. 与信費用/金融再生法基準与信期末残高(期初期末平均)

*3 経費/業務粗利益(信託勘定償却前)

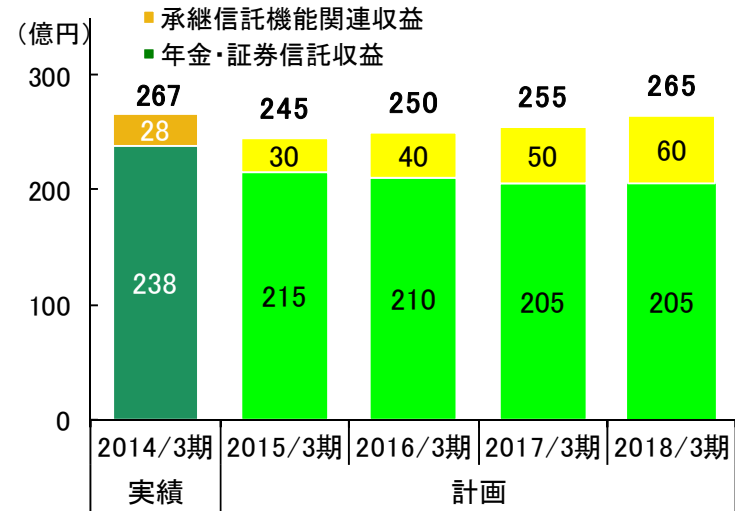
フィービジネスの展望(銀行合算)

投信・保険販売収益

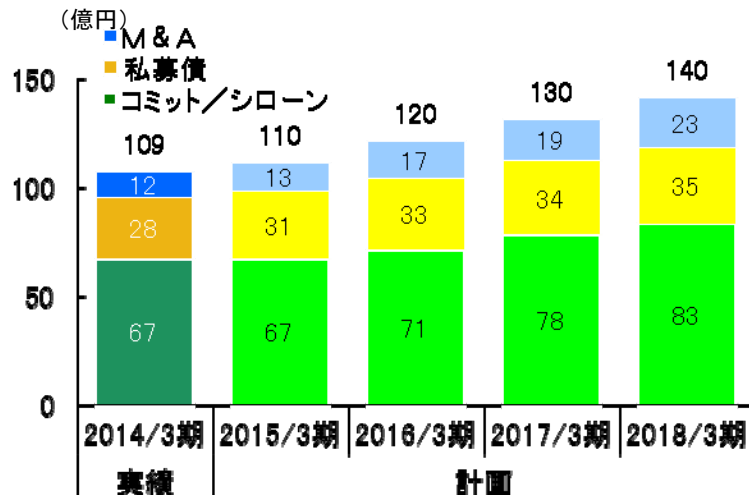


信託関連収益

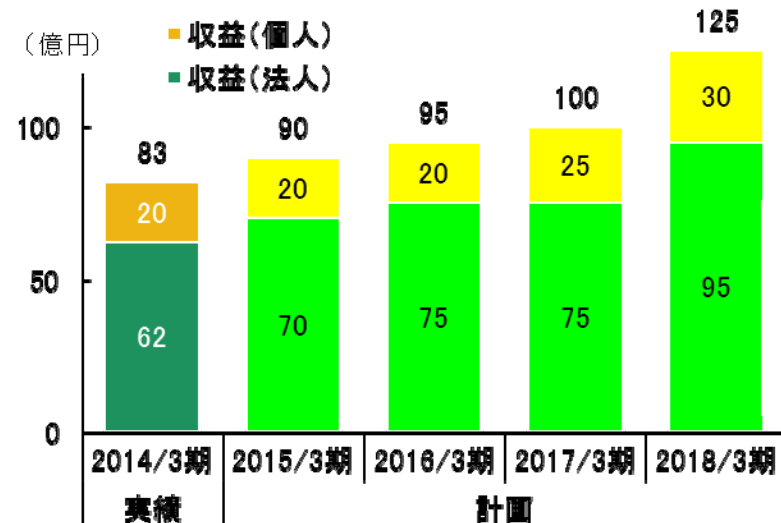
(年金・証券信託+承継信託機能関連)



法人ソリューション収益



不動産業務収益*1

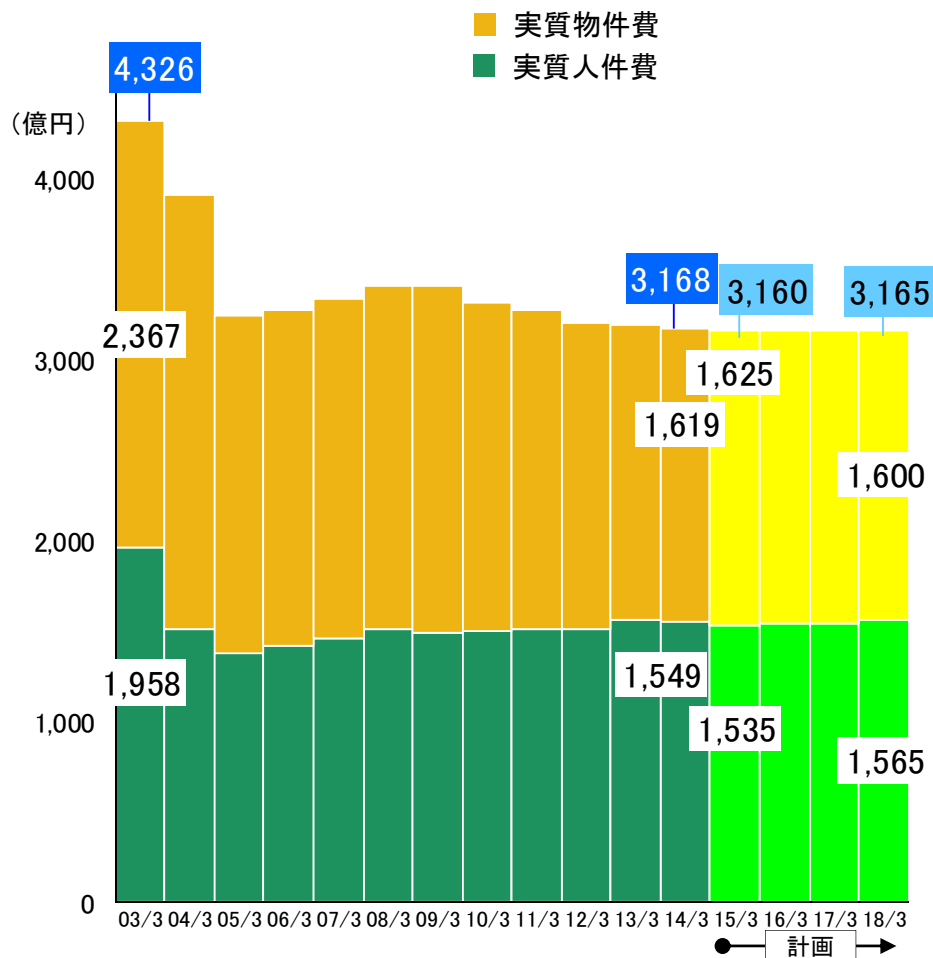


*1. 不動産ファンド出資関連収益除く

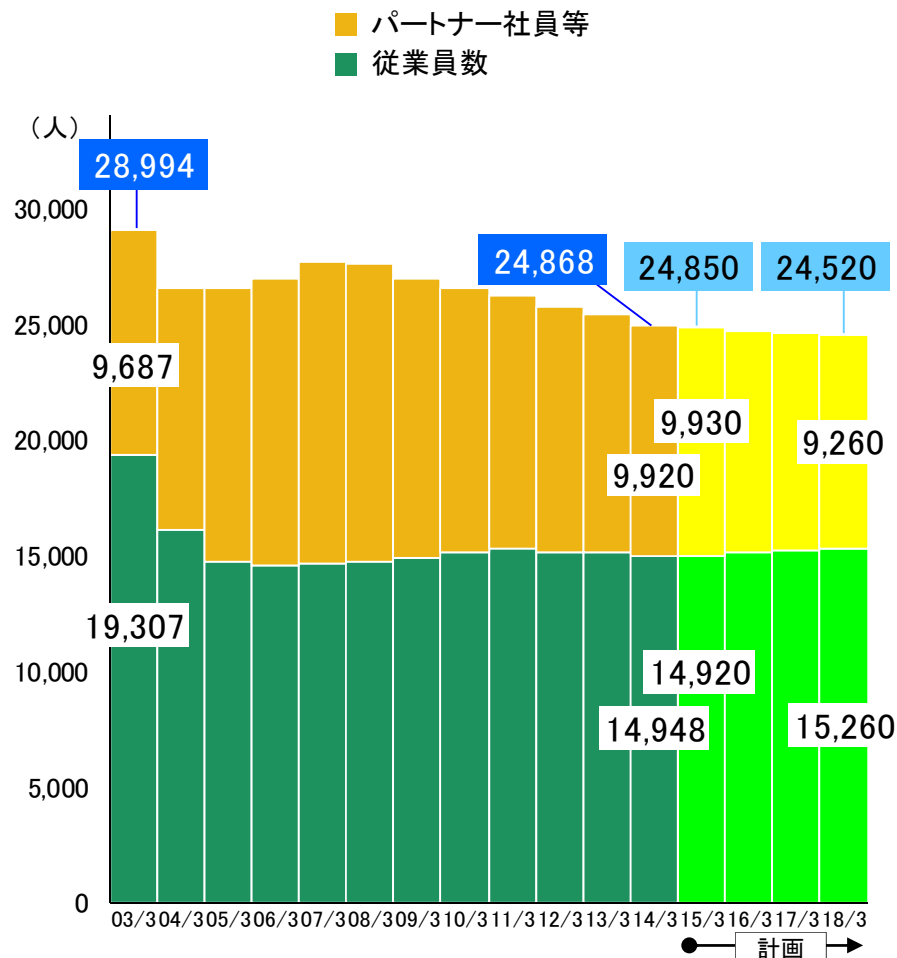
効率的なコスト構造を維持（銀行合算）

- 計画期間中の社会保険料等の不可避な経費増圧力を、物件費削減で吸収
- 人件費は、パートナー社員を含めた実質ベースで厳格にコントロール

実質人件費・実質物件費の推移*1



従業員・パートナー社員数の推移



*1. 実質人件費: 人件費+人材派遣費用等、実質物件費: 物件費-人材派遣費用等

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。



RESONA