

「経営の健全化のための計画」の概要

～ 真のリテールバンクの確立をめざして ～

平成 20 年 11 月
株式会社 リそなホールディングス
株式会社 リそな銀行

【新しい「経営の健全化のための計画」の策定について】

りそなグループは、公的資金による多額の資本増強を真摯に受け止め、早期に経営の健全化を図るべく、「事業の選択と集中」や「業務運営の変革」に向けた様々な改革に取り組んでまいりました。

日本経済の順調な回復の後押しを受け、こうした改革は着実に成果を上げておりましたが、昨今の欧米発の金融危機を契機とした世界的な金融市場の混乱により、経営環境は急激に変化しております。世界的な金融市場の混乱が実体経済へ波及することによる世界経済の下振れリスクが急速に高まるなか、日本経済の回復も少なからず後退懸念が増し、18年11月に公表した健全化計画策定時に想定していた経済環境等の前提から大きく乖離しており、当グループの収益も計画値より下振れを余儀なくされております。このような経営を取り巻く環境の劇的な変化やリスクファクターの増大により、将来を見通すことが難しい状況も当面継続するものと予想されます。

当グループは、前回健全化計画の策定から2年を経過したことから、24年3月末までを新たな計画期間とする「経営の健全化のための計画」(以下、本計画)を提出いたします。本計画は、従来から取り組んできた差別化戦略を徹底するとともに、更なる「事業領域の選択と集中」と「りそなスタイルの確立」を柱に、「真のリテールバンクの確立」への挑戦をお示しするものです。公的資金による資本増強の重みを真摯に受け止め、お客さま本位のビジネスを行うことで、全役員・従業員が本計画の履行を目指してまいります。

1. 経営合理化のための方策等

(1) ビジネスモデル、経営戦略等

① 真のリテールバンクの確立

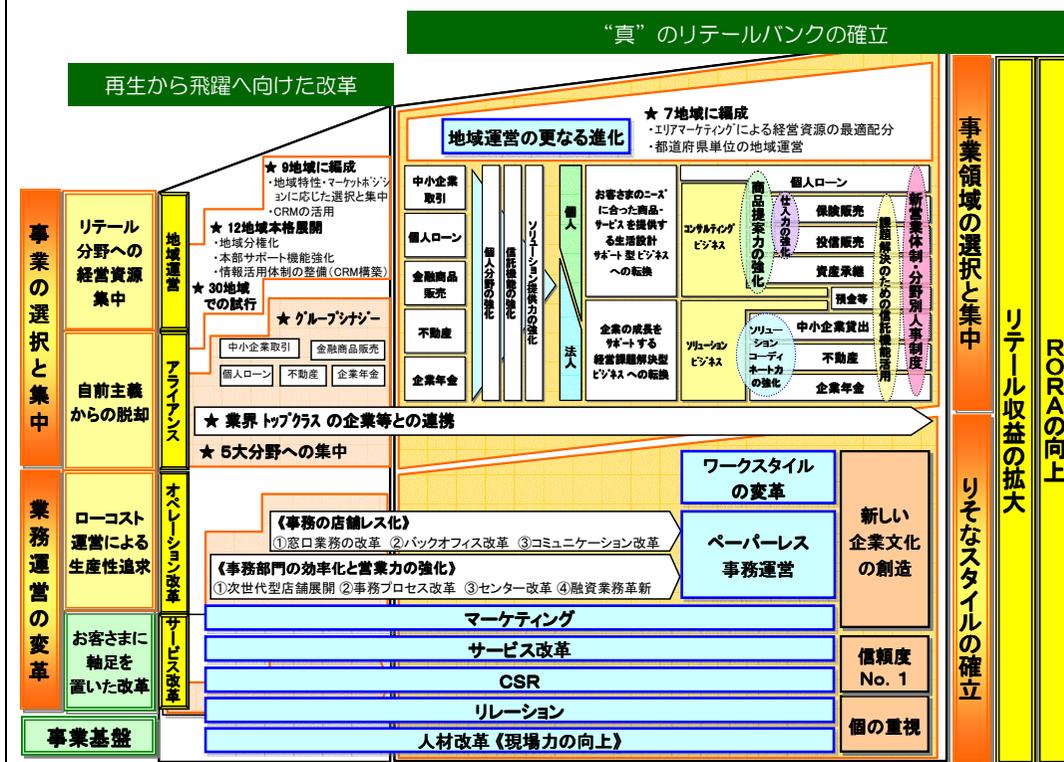
当グループは、リテール分野への経営資源の集中や自前主義からの脱却と、ローコスト運営による生産性追求やお客さまに軸足を置いた改革に取り組むとともに、『りそな』の差別化戦略(「地域運営」「アライアンス」「オペレーション改革」「サービス改革」)に積極的に取り組んでまいりました。

本計画期間においては、『りそな』の差別化戦略を徹底し、更なる「事業領域の選択と集中」(重点地域・重点ビジネスの再整理)や「りそなスタイルの確立」(新しい企業文化の創造、個の重視、信頼度 No.1 への挑戦)に取り組むことで、「真のリテールバンク『りそな』」の姿をお示ししてまいります。

『りそな』の目指すリテールバンクの姿とは、個人・法人を問わず、地域に根付いたきめ細かなリレーションを構築し、お客さま本位のビジネスを行う金融サービス企業であります。個人のお客さまには、人生の様々な場面で活用いただける最適な商品・サービスをご提供することにより、豊かな生活設計をサポートしてまいります。また、法人のお客さまには、事業の様々な場面で経営課題の解決に向けた最適な提案をすることにより、事業の成長をサポートしてまいります。

こうした取り組みにより、金融サービス企業として他の追随を許さないリテールバンクのフロントランナーとしての地位を確立し、「リテール収益の拡大」と「RORA (Return on Risk weighted Asset) の向上」を目指してまいります。

【経営戦略の全体像】



② 事業領域の選択と集中

当グループは、『りそな』の強みを発揮できる地域（エリア）・事業分野（ビジネス）に経営資源を集中的に配分してまいります。

（重点地域）

当グループの重点地域を大阪・埼玉・東京とする考えに変更はございませんが、20年4月に新設した金融マーケティング研究所の調査・分析機能を活用したきめ細かなエリアマーケティングをベースに、従来以上に地域やビジネスの特性に応じた経営資源の最適配分を実施してまいります。

りそな銀行では、20年4月に東京都内・大阪府内の地域を統合することで7地域・3営業本部体制とするとともに、支店長職を廃止して新営業体制に移行いたしました。これにより、各部門の専門性を従来以上に高め、お客さまへの商品・サービスの向上、営業推進力の強化ならびに内部管理の強化を実現してまいります。

（重点ビジネス）

本計画期間においては、『りそな』の強みである5大ビジネス（「中小企業取引」「個人ローン」「金融商品販売」「不動産」「企業年金」）を、「個人分野の強化」「信託機能の強化」「ソリューション提供力の強化」を切り口に、マーケットインの発想で事業領域として再整理し、今まで以上にお客さま本位のビジネスを展開するべく努めてまいります。なお、リテールバンクにおける業務の基本は実体経済に基づくビジネスの展開であると捉え、市場部門については安定的かつ堅実な運営を重視してまいります。

また、20年10月に新人事制度を導入し、業務分野を原則として「個人」「法人」「管理・サービス」「企画」に分類し、各人が専門性を高め各業務分野における金融のプロフェッショナルを目指すことが可能な体系としております。さらに、目的意識を持って専門性の向上を目指す人材を確保していく観点から、21年度入社予定者より分野別採用を実施する予定としております。

・個人ビジネス

少子高齢化や高度情報化等の進展によるお客さま主導型社会が到来するなか、個人のお客さまには、個人ローンや資産運用商品等、人生の様々な場面で活用いただける最適な商品・サービスをご提供してまいります。

具体的には、「お客さまへの付加価値の提供」を行動の起点としたお客さま本位のビジネスにこだわり、お客さまのセグメント毎の担当の明確化、お客さま接点の拡充、CRMの活用により集積されたお客さま情報に基づく営業推進やマーケティングの強化に努めてまいります。これにより、当グループが得意とする個人ローン・資産運用・資産承継等のコンサルティングや提案を的確にさせていただき、お客さまの豊かな生活設計をサポートすることで、生涯に亘りお取引していただくことを目指してまいります。

個人ビジネス	方策
個人ローン	<ul style="list-style-type: none"> ○商品・サービスの価値向上 <ul style="list-style-type: none"> ・「フラット35」の利便性向上、新業務支援システム稼働 等 ○営業力の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・住宅関連事業者との連携強化、賃貸用住宅ローン推進強化 ○お客さまとのコミュニケーションの強化 <ul style="list-style-type: none"> ・インターネット手続き拡充 等
保険販売	<ul style="list-style-type: none"> ○競争力ある商品・サービスラインナップの充実 <ul style="list-style-type: none"> ・オリジナル商品の充実、アライアンス強化
投資信託販売	<ul style="list-style-type: none"> ○コンサルティング営業の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ライフプランニング、ポートフォリオ提案 等 ○販売体制の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・FPの増員等幅広いお客さまのニーズにお応えする体制構築
資産承継ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> ○戦略を実現する人材育成 <ul style="list-style-type: none"> ・社内トレーニー制度、外部研修機関による人材育成 等

・法人ビジネス

グローバル化による経営環境の急速な変化や市場の成熟化に伴い、お客さまの抱える経営課題も複雑化・多様化するなか、当グループはセグメント毎の担当制と支援機能の充実や、質を重視した営業活動により、お客さま1社1社とのリレーションを大切にまいります。営業現場と本部が一体となって知恵やスキルを結集させることで、お客さまの抱える経営課題に最適な解決策（中小企業貸出・不動産・企業年金等）をご提供できる経営課題解決型のビジネスを展開してまいります。

法人ビジネス	方策
中小企業貸出	<ul style="list-style-type: none"> ○ソリューションコーディネート力の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・お客さまとの接点の拡充を目指した営業体制の構築 ・CRM活用によるお客さま情報の集積・分析 ・不動産、企業年金、信託機能の徹底活用 ○戦略を実現する人材育成 <ul style="list-style-type: none"> ・研修体系の構築等による人材育成プログラムの強化
不動産	<ul style="list-style-type: none"> ○幅広い不動産ソリューション機能の提供 <ul style="list-style-type: none"> ・仲介・コンサル・流動化・鑑定等の機能提供 ○お客さま基盤の活用 <ul style="list-style-type: none"> ・営業現場における不動産業務サポート体制の強化 ○グループシナジーの発揮 <ul style="list-style-type: none"> ・他のグループ銀行のお客さまニーズへの対応
企業年金	<ul style="list-style-type: none"> ○グループシナジーの発揮 <ul style="list-style-type: none"> ・関係当局の承認を前提に、りそな銀行とりそな信託を合併 ○適格年金制度の移行対応 <ul style="list-style-type: none"> ・適格年金制度の新制度への円滑な移行をサポート ○企業年金に係るソリューションの提供 <ul style="list-style-type: none"> ・資産運用・年金制度設計等の機能提供

③ りそなスタイルの確立

当グループは、ローコスト運営による生産性追求、お客さまに軸足を置いた業務運営の変革、及び差別化戦略を支えるサービス改革に取り組んでまいりました。本計画期間においても、差別化のためのこれらの変革を更に深化させ、「新しい企業文化の創造」「個の重視」「信頼度 No.1 への挑戦」に取り組み、定着を図ることにより「りそなスタイル」を確立し、リテールバンクのフロントランナーを目指してまいります。

（新しい企業文化の創造）

当グループは、差別化された業務運営を確立するため、ローコスト運営・営業力強化・オペレーション改革を進めてまいりました。こうした改革を継続して、更なる生産性の向上・リスク管理の高度化・競争力の向上に向け、ペーパーレス事務運営・ワークスタイルの変革・マーケティングの強化に取り組み、新しい企業文化を創造してまいります。

新しい企業文化の創造	方策
オペレーション改革・ペーパーレス事務運営	<ul style="list-style-type: none"> ○オペレーション改革の継続 ○ペーパーレス事務運営への変革等による事務量の削減 ○近畿大阪銀行のシステム更改に伴う事務・システム運営の一層の効率化
ワークスタイルの変革	<ul style="list-style-type: none"> ○22年4月の東京本社移転を機に、オフィスインフラを抜本的に改革 ○新しい企業文化の創造・発信
マーケティングの高度化	<ul style="list-style-type: none"> ○金融マーケティング研究所(20年4月設置)の活用 <ul style="list-style-type: none"> ・地域特性の分析による重点地域の選定、経営資源の集中配分 ・お客さま特性等の分析による商品開発、サービス品質の向上、効果的プロモーションの実施

(個の重視)

当グループは、お客さまとのリレーションの向上や、ダイバーシティマネジメントへの挑戦を課題として、地域運営等様々な差別化戦略を実施してまいりました。本計画期間においても、お客さま一人ひとり、従業員一人ひとりを大切に、リレーションの強化や人材改革に取り組んでまいります。

個の重視	方策
リレーションの強化	<ul style="list-style-type: none"> ○CRM の活用 ○営業体制の整備
人材改革	<ul style="list-style-type: none"> ○事業分野別の人材管理、人材育成体制の構築 ○個々人のワークライフバランス等に配慮した人事運営の確立 ○ダイバーシティマネジメントの推進

(信頼度 No.1 への挑戦)

当グループは、“金融サービス企業の基本は「信頼」である”との認識のもと、誠実かつ正確なサービス提供と社会・地域への貢献に努め、信頼度 No.1 企業を目指してまいりました。引き続き、お客さまから「永く取引をしたい銀行」と認めていただけるように「サービス改革」や「CSR」への取り組みを強化してまいります。

信頼度 No.1 への挑戦	方策
サービス改革	<ul style="list-style-type: none"> ○法令等遵守、お客さま保護の徹底 ○“個客”満足度 No.1 の追求 ○「お客さま中心主義」の徹底
CSR (『りそな』の社会的責任)	<ul style="list-style-type: none"> ○コンプライアンスの徹底 ○地域社会への貢献、環境問題を意識した企業活動への取り組み(りそなキッズマネーアカデミー 等) ○適時適切な経営情報の発信

【本計画の計数目標(4行合算:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行+りそな信託銀行)】

(収益計画の概要)

単位:億円	21/3 月期計画	24/3 月期計画
業務粗利益	6,840	7,600
経費	3,690	3,770
実勢業務純益	3,150	3,830
税引後当期利益	1,590	2,440
合算剰余金(注1)	13,147	17,635

(注1) りそなホールディングスの剰余金を含んでおります

(主要計数目標)

項目		21/3 月期計画	24/3 月期計画
実勢業務純益		3,150 億円	3,830 億円
税引前当期利益		2,730 億円	3,380 億円
収益性	税引前当期利益 RORA(注1)	1.25%	1.45%
効率性	OHR(注2)	53.94%	49.60%
健全性	不良債権比率	2.52%	2.2%程度

(注1) 税引前当期利益 / (リスクアセットの期首残高 + 同期末残高) / 2

(注2) 経費 / 信託勘定償却前業務粗利益

(2) 経営合理化計画の概要

① 経費

当グループはこれまで、大規模な処遇水準の引き下げ、早期退職支援制度等の内部改革を断行するとともに、ローコストでスピーディかつ高品質の事務処理体制（ローコスト・オペレーション）を構築するべく営業店事務等の業務プロセスの抜本的な見直しに取り組んでまいりました。この結果、15年3月期にはグループ合算で4,325億円であった人件費・物件費について、20年3月期には3,409億円へと大幅な削減を実現しております。

本計画期間においても、引き続きローコスト・オペレーションによる効率性の徹底追求を進めることで、コスト構造改革に取り組んでいくとともに、「事業領域の選択と集中」「りそなスタイルの確立」に取り組み、持続的かつ安定的な収益の確保を実現してまいります。同時に、リテールビジネスの高コスト性を打破し、筋肉質の収益構造への転換に取り組むことで、計画最終年度の24年3月期には傘下銀行合算でOHR 50%を下回る水準の達成を目指してまいります。

【OHR】（傘下銀行合算：りそな銀行＋埼玉りそな銀行＋近畿大阪銀行＋りそな信託銀行）

単位：%	20/3 月期 実績	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画
傘下銀行合算	51.73	53.94	54.49	52.14	49.60
りそな銀行	52.53	54.10	54.80	52.09	49.16

【人件費＋物件費】（グループ合算：りそなホールディングス＋傘下銀行合算）

単位：億円	20/3 月期 実績	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画
グループ合算	3,409	3,470	3,540	3,540	3,550
りそな銀行	2,193	2,180	2,228	2,223	2,218

【人件費】

単位：億円	20/3 月期 実績	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画
グループ合算	1,267	1,300	1,300	1,320	1,340
りそな銀行	752	766	766	775	784

【従業員数(注1)】

単位：人	20/3 月期 実績	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画
グループ合算	14,675	14,750	14,700	14,700	14,700
りそな銀行	9,355	9,360	9,360	9,360	9,360

（注1）事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除いております。
（図表6ベース）

【物件費】

単位：億円	20/3 月期 実績	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画
グループ合算	2,141	2,170	2,240	2,220	2,210
りそな銀行	1,441	1,414	1,462	1,448	1,434

【物件費(除く機械化関連費用)】

単位：億円	20/3 月期 実績	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画
グループ合算	1,467	1,454	1,523	1,480	1,477
りそな銀行	960	937	1,006	975	972

② 子会社・関連会社の収益等の動向

当グループは、りそなホールディングスによるガバナンスのもと、各子会社・関連会社が特長を活かしつつグループに貢献することにより、グループ企業価値の最大化を目指してまいります。

本計画期間中における各傘下銀行等の基本的な運営方針は以下の通りです。

りそな銀行については、全国の10地域等（7地域・3営業本部）での地域運営や次世代型店舗の拡充等、『りそな』の差別化戦略に積極的に取り組むことで業績の向上に努めております。今後は、個人のお客さまの豊かな生活設計をサポートするコンサルティング営業、法人のお客さまの事業の成長をサポートする経営課題解決型ビジネスを展開してまいります。

埼玉りそな銀行については、地域密着型の運営体制のもと、県内トップバンクとして順調に業績が伸展しております。引き続き、地元根ざした地域金融機関として、「埼玉の皆さまに信頼され、地元埼玉とともに発展する銀行」を目指してまいります。

近畿大阪銀行については、大阪地域で存在感ある「都市型リテールバンク」として、りそな銀行とは異なる営業体制を構築し、業績の向上に努めております。今後も、大阪最大規模の営業基盤を持つ地方銀行として、独自の地域密着型運営を継続し、地域のお客さまに貢献してまいります。

りそな信託銀行については、企業年金に強みを持つ機能特化型の銀行として、グループ商業銀行との連携強化に取り組むことで、安定した業績を継続しております。今後も、長年に亘り培ってきた資産運用・資産管理の専門性の高度化を図るとともに、資産運用機能の多角的な活用に取り組んでまいります。

なお、当グループは、経営課題解決型ビジネスへの転換を目指しており、その取り組みを更に加速させるべく、関係当局の承認を前提として、りそな信託銀行とりそな銀行を本計画期間中に合併させる方針としております。商業銀行の豊富なお客さま基盤と信託銀行の高い専門性を有機的に結合させ、信頼と信認をベースとしたお客さまとのリレーションを軸に、信託機能を活用したソリューションをご提供してまいります。

傘下銀行以外の国内子会社・関連会社については、引き続き内部統制の強化に努めるとともに、各傘下銀行との緊密な連携を行い、グループの企業価値の向上を実現してまいります。

2. 図表1 ダイジェスト版

【収益】（4行合算）：りそな銀行＋埼玉りそな銀行＋近畿大阪銀行＋りそな信託銀行

単位：億円	20/3 月期 実績	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画
業務粗利益	7,000	6,840	6,900	7,210	7,600
経費	3,621	3,690	3,760	3,760	3,770
実勢業務純益(注1)	3,378	3,150	3,140	3,450	3,830
与信関連費用(注2)	387	1,520	730	710	600
株式等関係損益	▲458	40	30	40	60
経常利益	2,125	1,730	2,490	2,860	3,400
税引後当期利益	2,601	1,590	1,610	2,030	2,440
OHR	51.73	53.94	54.49	52.14	49.60

【収益】（りそな銀行）

単位：億円	20/3 月期 実績	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画
業務粗利益	4,443	4,304	4,324	4,539	4,799
経費	2,333	2,329	2,370	2,365	2,360
実勢業務純益(注1)	2,108	1,975	1,954	2,174	2,439
与信関連費用(注2)	212	1,200	500	500	400
株式等関係損益	▲446	37	35	45	55
経常利益	1,207	950	1,581	1,819	2,237
税引後当期利益	1,987	1,111	979	1,259	1,684
OHR	52.53	54.10	54.80	52.09	49.16

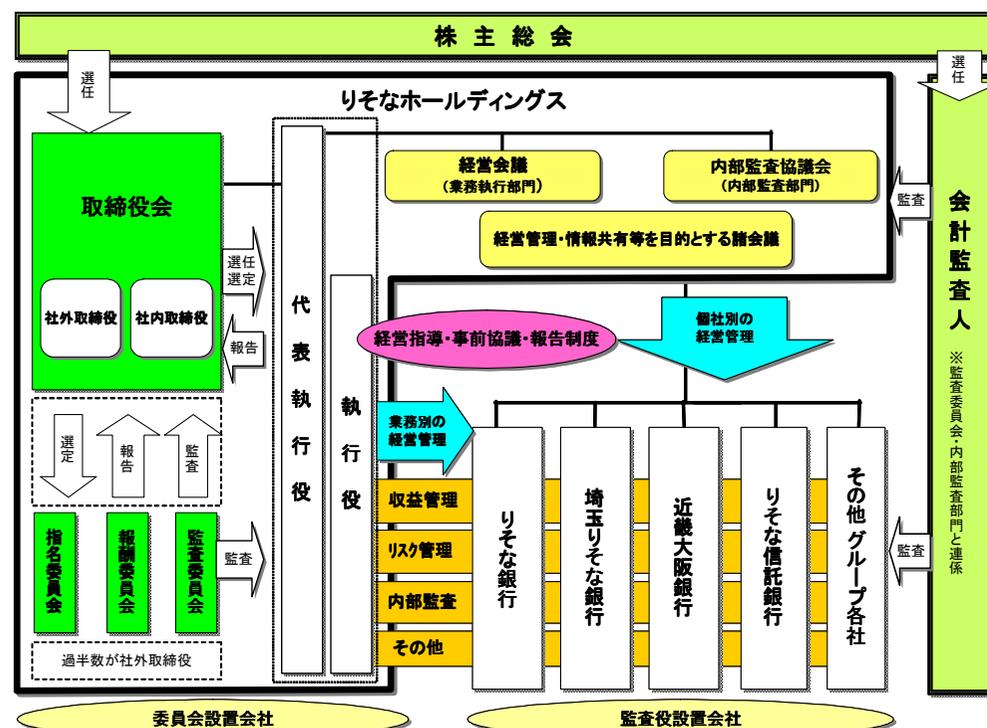
(注1) 一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前業務純益

(注2) 与信関連費用は、一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理損失額＋信託勘定償却－特別利益内の与信費用戻入額

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

経営に対する監視・監督機能の強化及び経営の透明性向上を図り、責任ある経営体制の確立を図るため、りそなホールディングスは「委員会設置会社」を継続し、執行役への権限委譲による迅速な意思決定と取締役会による監督の強化を図り、経営の透明性・客観性を確保しております。傘下銀行は、りそなホールディングスによるグループガバナンスのもと、自律的な経営を行う体制を構築しております。

また、りそなホールディングス及びグループ各社は、公的資金による多額の資本増強を受けたことを真摯に反省し、このような事態を再び招くことのないよう、「グループ内部統制に係る基本方針」に従い、内部統制の有効性確保に努めております。



4. 配当等により利益の流出が行われなかったための方策等

当グループでは、今後とも企業価値向上に向けた経営改革に努め、公的資金の早期返済を実現したいと考えており、この観点から、内部留保の蓄積を優先し利益の社外流出は極力抑制することを基本的な方針としております。21年3月期以降についても、優先株式は所定の配当、普通株式配当も今後の収益状況等を踏まえたうえ、18年3月期の配当額を基本とした安定配当に努めることといたします。また、役員報酬については、役員の成果責任を明確化する観点から業績連動報酬を導入しており、業績の変動に重点を置いた支給を行っておりますが、当グループの持続的な成長への更なる貢献を狙いとした中長期的な業績連動報酬としての株式取得報酬（当社株式を購入することを目的として、当社株価を指標に支給額が決定される報酬）の導入を、本計画期間内に実施する方針としております。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

当グループでは、金融機関としての公共的使命を十分に認識し、健全な企業に対する円滑な資金供給に努めてまいります。特に、中堅・中小企業のお客さま向けの貸出や個人のお客さま向けのローン等については、商品性の向上や推進体制の強化等を通じ、積極的な拡大に努めてまいります。

6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

公的資金の主たる返済原資であるグループ合算剰余金については、20年3月末現在で、計画（10,664億円、20年4月見直し後）を994億円上回る11,659億円となっており、早期健全化法優先株式の残存額3,352億円を上回る剰余金を確保しております。また、本計画の着実な履行等を通じ、23年3月末までに、累積で15,776億円を見込み、20年3月末までに既に市場で発行した優先株式の資金（その他資本剰余金）も合わせ、公的資金優先株式の残存額19,988億円（注入額ベース）を上回る剰余金を確保できる見通しであります。本計画期間最終年度である24年3月期までには17,635億円の累積が見込まれます。今後も、一層の収益力の向上に努め、利益の積み上げを図ってまいります。

単位：億円	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
合算剰余金(注1)	11,659	13,147	14,327	15,776	17,635

(注1) 合算剰余金は、りそなホールディングス及び傘下銀行合算の残高を記載しております。

公的資金を返済する場合、または当社普通株式を市場にて取得する場合、返済または取得後においても、グループ連結自己資本比率9%以上、Tier 比率(連結)5%以上を目標として、適切な自己資本比率を維持してまいります。

なお、一斉転換期限のある早期健全化法優先株式の残存額 3,352 億円(注入額ベース)及び既に設定しております普通株式の取得枠の総額 1,100 億円を控除した自己資本比率は、既に同水準を上回っております。

一斉転換期限のある早期健全化法優先株式については、関係当局の承認を前提に、それぞれ一斉転換期限までの返済を目指しておりますが、市場環境等の変化に対応し、早期健全化法優先株式にかかる潜在株式への対応として、当社普通株式の市場での取得も検討してまいります。また、早期健全化法優先株式について一斉転換により普通株式が交付される場合には、希薄化を回避することを目的として普通株式を取得することも検討いたします。

【公的資金の概要】

普通株式(預金保険法)

種類	普通株式
当初発行総額	2,964 億円
現存額	2,792 億円
当初発行株式数(注 1,3)	5,700 千株
現存株式数(注 3)	5,370 千株
発行価額(注 1,2,3)	52,000 円

(注 1) 17 年 8 月 2 日に発行済普通株式及び各種の優先株式の全てについて 1,000 株を 1 株に併合しております。

(注 2) りそな銀行の当初の発行価額を株式交換比率で除して算出される 1 株当たりの価額(上記注 1 考慮後)を記載しております。

(注 3) なお、20 年 5 月 16 日開催のりそなホールディングス取締役会において、「株式等の取引に係る決済の合理化を図るための社債等の振替に関する法律等の一部を改正する法律」(平成 16 年法律第 88 号)施行日の前日を効力発生日として、普通株式及び優先株式の各 1 株を 100 株とする株式分割を決議し、同年 6 月 26 日開催の第 7 期定時株主総会において、株式分割に伴う定款の一部変更について承認可決されており、株式分割後の株式数に換算すると、当初発行株式数は 570,000 千株、現存株式数は 537,000 千株、発行価額は 520 円となります。

議決権付優先株式(預金保険法)

名称	第 1 種第一回 優先株式	第 2 種第一回 優先株式	第 3 種第一回 優先株式
発行総額	5,500 億円	5,635 億円	5,500 億円
発行株式数(注 1,2)	2,750 千株	2,817 千株	2,750 千株
発行価額(注 1,2)	200,000 円	200,000 円	200,000 円
配当金(年間)	変動	変動	変動
配当利回り	1 年円 Libor+0.5%	1 年円 Libor+0.5%	1 年円 Libor+0.5%
議決権	無制限	無制限	無制限

(注 1) 17 年 8 月 2 日に発行済普通株式及び各種の優先株式の全てについて 1,000 株を 1 株に併合しております。

(注 2) なお、20 年 5 月 16 日開催のりそなホールディングス取締役会において、「株式等の取引に係る決済の合理化を図るための社債等の振替に関する法律等の一部を改正する法律」(平成 16 年法律第 88 号)施行日の前日を効力発生日として、普通株式及び優先株式の各 1 株を 100 株とする株式分割を決議し、同年 6 月 26 日開催の第 7 期定時株主総会において、株式分割に伴う定款の一部変更について承認可決されており、株式分割後の株式数に換算すると、当初発行株式数は第 1 種第一回優先株式について、発行株式数は 275,000 千株、発行価額は 2,000 円、第 2 種第一回優先株式について、発行株式数は 281,780 千株、発行価額は 2,000 円、第 3 種第一回優先株式について、発行株式数は 275,000 千株、発行価額は 2,000 円となります。

優先株式(早期健全化法)

名称	乙種第一回 優先株式	丙種第一回 優先株式	戊種第一回 優先株式	己種第一回 優先株式
発行総額	4,080 億円	600 億円	3,000 億円	1,000 億円
現存額	1,633 億円	600 億円	119 億円	1,000 億円
発行株式数(注 1)	680 千株	120 千株	240 千株	80 千株
現存株式数(注 1)	272 千株	120 千株	9 千株	80 千株
発行価額(注 1)	600,000 円	500,000 円	1,250,000 円	1,250,000 円
配当金(年間)(注 1)	6,360 円	6,800 円	14,380 円	18,500 円
配当利回り	1.06%	1.36%	1.15%	1.48%
一斉転換日	21 年 4 月 1 日	27 年 4 月 1 日	21 年 12 月 1 日	26 年 12 月 1 日
当初発行会社 及び名称	大和銀行 乙種第一回 優先株式	近畿大阪銀行 第一回 優先株式	あさひ銀行 第 1 回第 2 種 優先株式	あさひ銀行 第 2 回第 2 種 優先株式

(注 1) 17 年 8 月 2 日に発行済普通株式及び各種の優先株式の全てについて 1,000 株を 1 株に併合しております。

20年5月16日開催のりそなホールディングス取締役会において、「株式等の取引に係る決済の合理化を図るための社債等の振替に関する法律等の一部を改正する法律」(平成16年法律第88号)施行日の前日を効力発生日として、普通株式及び優先株式の各1株を100株とする株式分割を決議し、同年6月26日開催の第7期定時株主総会において、株式分割に伴う定款の一部変更について承認可決されており、株式分割後の株式数に換算すると、次表の通りとなります。

名称	乙種第一回 優先株式	丙種第一回 優先株式	戊種第一回 優先株式	己種第一回 優先株式
発行総額	4,080億円	600億円	3,000億円	1,000億円
現存額	1,633億円	600億円	119億円	1,000億円
発行株式数	68,000千株	12,000千株	24,000千株	8,000千株
現存株式数	27,220千株	12,000千株	957千株	8,000千株
発行価額	6,000円	5,000円	12,500円	12,500円
配当金(年間)	63円60銭	68円	143円80銭	185円
配当利回り	1.06%	1.36%	1.15%	1.48%
一斉転換日	21年4月1日	27年4月1日	21年12月1日	26年12月1日
当初発行会社 及び名称	大和銀行 乙種第一回 優先株式	近畿大阪銀行 第一回 優先株式	あさひ銀行 第1回第2種 優先株式	あさひ銀行 第2回第2種 優先株式

劣後特約付借入(早期健全化法)

種類	永久劣後ローン
当初借入金額	1,000億円
現存額	450億円
借入利率	当初 円 LIBOR+1.04% 21年4月以降 円 LIBOR+2.54%
返済期限	定めなし
コール条項	21年3月31日以降
当初借入会社	あさひ銀行

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

当グループは集中再生期間を中心とする財務改革の断行等により、将来に向けたリスクファクターの抜本的な排除を実現しております。

本計画期間においても、新たなリスクファクターの増大を防止するべく、貸出債権や保有株式等のリスク資産を適切にコントロールするための管理体制を強化し、リスクに見合った適正なリターンを追求していくことで、収益体質の一層の強化を図ってまいります。

以上