

新しいクオリティへ、新しいスピードで。

『リそな』

HUMAN COMMUNICATION

平成20年3月期決算及び今後の経営の方向性について

～ 持続的成長を通じた企業価値の最大化を目指して～



RESONA

平成20年5月28日



リそなホールディングス

RESONA

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: リそなホールディングス、RB: リそな銀行、SR: 埼玉りそな銀行、KO: 近畿大阪銀行、RT: リそな信託銀行

H19年度決算の概況

主要ビジネスのアップデート: H19年度実績とH20年度計画

持続的成長に向けた経営課題への取組み

公的資金早期返済に向けた道筋

【ご参考資料】

H19年度決算の概況

主要ビジネスのアップデート：H19年度実績とH20年度計画

持続的成長に向けた経営課題への取組み

公的資金早期返済に向けた道筋

【ご参考資料】

H19年度決算ハイライト

HD連結・当期純利益の前年度比増減要因

(単位: 億円)

HD連結純利益は3,028億円を計上

- ・ 予想比+728億円(+31.6%)の増益、前年度比 3,620億円(54.4%)の減益
 予想比増益: 東京本社ビル売却に伴う繰延税金資産増加(+532億円)等
- ・ 期末合算利益剰余金11,659億円を確保
 公的資金優先株式残存額(注入股ベース)の約80% に到達

税引前当期利益は前年度比 1,033億円(24.2%)の減益

- ・ 純投資国内株式型投資信託等の損失計上(418億円)に伴う連結粗利益、株式関係損益の減少が主要因

強みのあるビジネス分野は収益基盤を拡充

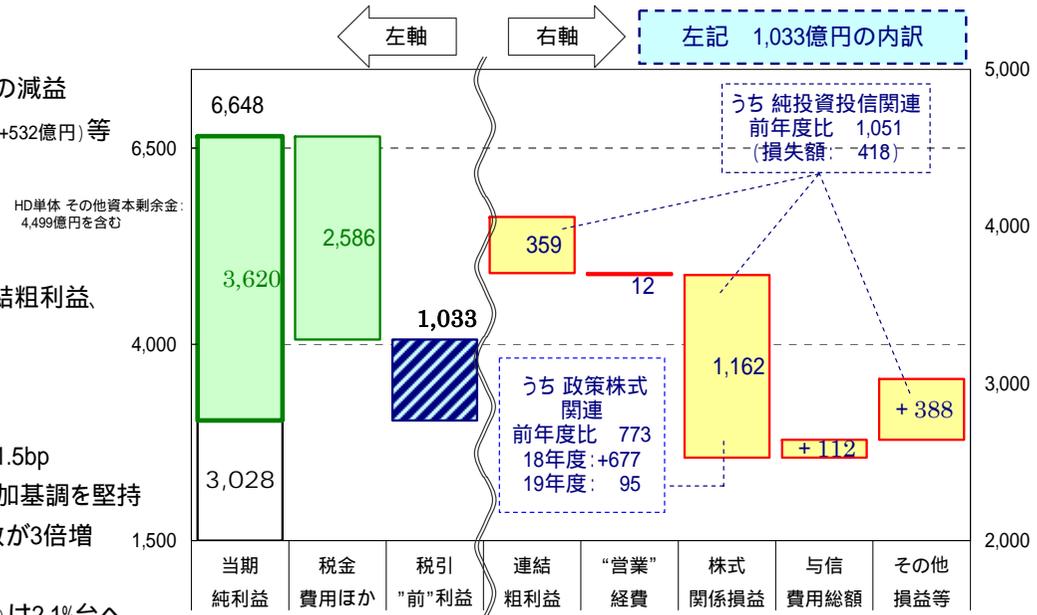
- ・ 預貸金利益(銀行合算)は前年度比 + 148億円(+ 3.2%)の増益
 貸出金残高は伸び悩むも、預貸金利回り差は前年度比 + 11.5bp
- ・ 個人向け投資商品は販売ペース減速に伴い減益乍ら、残高増加基調を堅持
- ・ 不動産は前年並みの手数料を確保、企業年金は新規受託件数が3倍増

与信費用、不良債権比率は前年度比改善

- ・ 質を重視した貸出金運営の徹底により、不良債権比率(銀行合算)は2.1%台へ
- ・ 取立益発生等に伴い、与信費用は前年度比 + 112億円改善

公的資金返済に向けた取組みを継続

- ・ 優先株式発行: 4,500億円、劣後ローン返済: 350億円
- ・ 自己株式取得を可能とすべく健全化計画を一部見直し



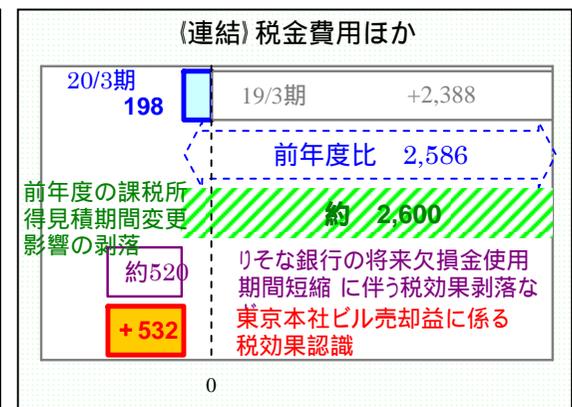
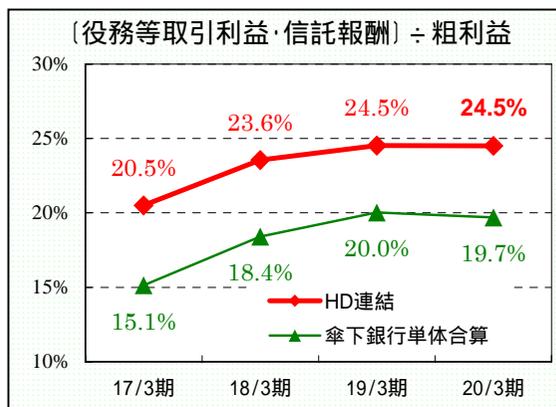
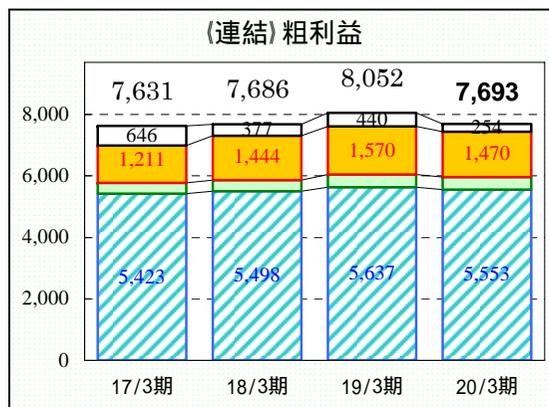
HD (連結)	20年3月期 (19年11月公表)			HD 単体	20年3月期 (19年11月公表)		
	19/3期比	予想比			19/3期比	予想比	
経常収益	11,144	388	+ 244	営業収益	6,004	+ 2,046	+ 4
経常利益	2,337	1,761	363	経常利益	5,902	+ 2,058	+ 2
当期純利益	3,028	3,620	+ 728	当期純利益	6,246	+ 2,055	+ 346

	銀行合算 単体 (19年11月公表)			りそな <単体>	埼玉りそな		近畿大阪		りそな信託		
	[20年3月期]	19/3期比	予想比		19/3期比	19/3期比	<単体>	19/3期比	19/3期比		
実勢業務純益*1	3,378	441	92	2,108	522	852	+ 89	225	20	191	+ 11
業務粗利益	7,000	359	140	4,443	482	1,580	+ 108	666	2	310	+ 17
うち預貸金利益*2	4,740	+ 148		3,087	+ 74	1,132	+ 67	520	+ 6	0	0
うち経費 ()	3,621	+ 77	49	2,333	+ 35	727	+ 19	441	+ 18	118	+ 5
経費率 (信託勘定処理考慮)	51.7%	+ 3.6%		52.5%	+ 5.9%	46.0%	2.0%	66.1%	+ 2.9%	38.2%	0.4%

*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 預貸金利益: 国内部門、銀行勘定、預金に譲渡性預金を含む

H19年度の損益概況等

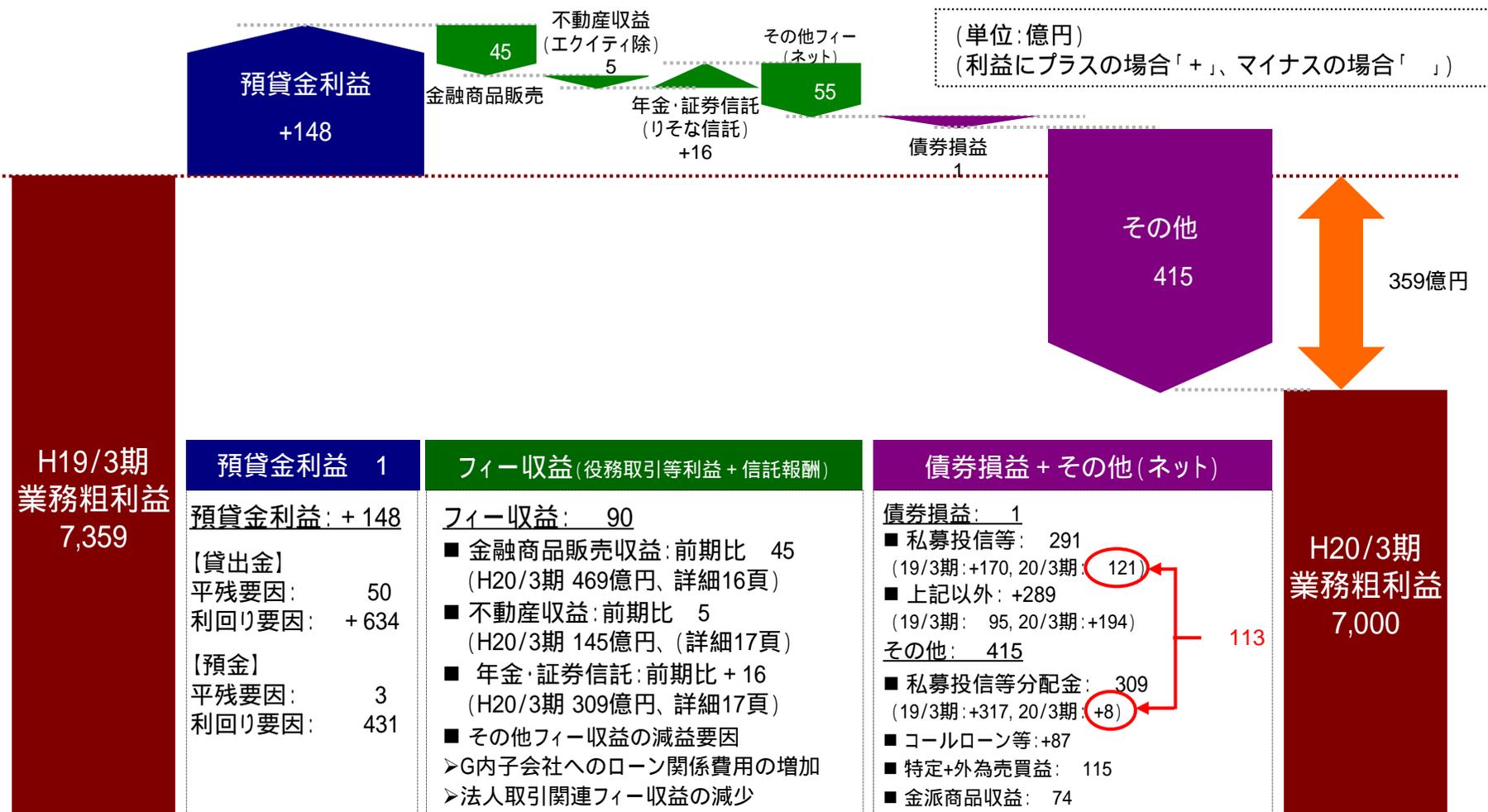
(単位:億円)	HD(連結)		連単差 (A) - (B)	傘下銀行 単体合算		うち				連単差(A) - (B)の 内訳など (概数)
	(A)	19/3期比		(B)	19/3期比	りそな 単体	埼玉りそな	近畿大阪 単体	りそな信託	
粗利益(連結/業務)	7,693	359	+ 692	7,000	359	4,443	1,580	666	310	
債券損益除き	7,620	357	+ 692	6,927	357	4,406	1,542	669	310	
資金利益	5,553	83	+ 181	5,372	74	3,428	1,358	584	1	カード83他
信託報酬	413	+ 9	—	413	+ 9	86	—	—	327	
役員取引等利益	1,470	99	+ 500	970	99	694	215	78	18	保証280、カード154、他
その他業務粗利益	254	185	+ 10	243	194	233	6	3	—	
実勢業務純益				3,378	441	2,108	852	225	191	(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)
コア業務純益				3,305	440	2,071	814	227	191	(貸倒引当金繰入額、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()	3,859	+ 12	+ 305	3,553	+ 15	2,243	741	449	118	カード162、保証32、のれん償却72他
株式関係損益	438	1,162	+ 20	458	1,150	446	3	8	—	キャピタル9他
与信費用総額()	584	112	+ 197	387	81	212	119	55	—	保証154、カード66、他
その他損益等	416	+ 388	4	420	+ 385	506	25	58	2	
税引“前”当期純利益	3,226	1,033	+ 205	3,021	1,058	2,046	690	94	189	
税金費用ほか()	198	+ 2,586	221	420	+ 2,486	59	285	1	76	少数株主利益91、HD税金費用 343
税引後当期純利益	3,028	3,620	+ 427	2,601	3,544	1,987	405	96	112	



H19年度 業務粗利益の増減分析 (G合算)

業務粗利益は私募投信等に係る損失計上を主因とし前期比 359億円

- 預貸金利益は利回差の改善により、前年同期比 + 148億円の増益。
- フィー収益の減速、私募投信等の損失処理、デリバティブ収益などが減益要因

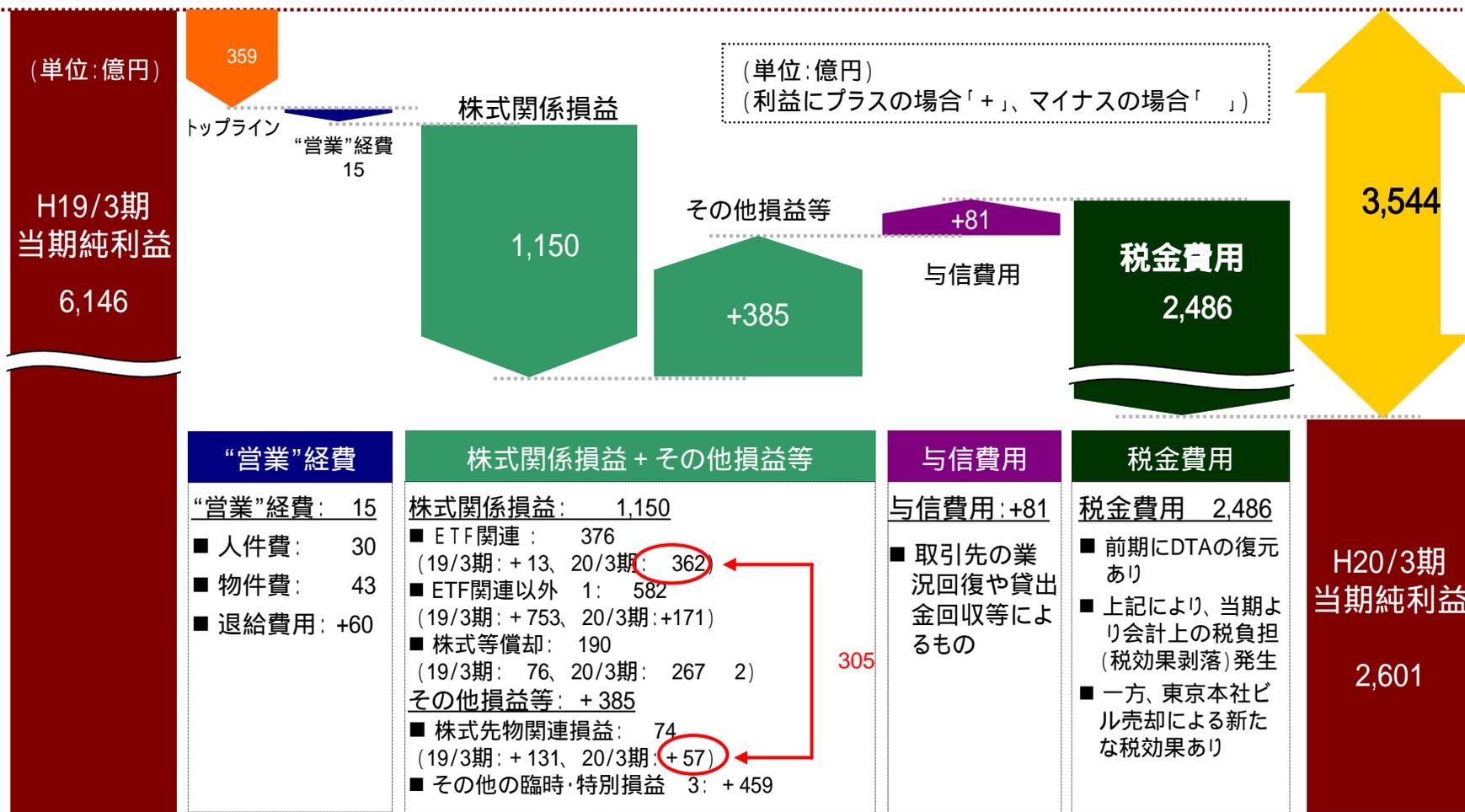


1 国内業務部門(預金にはNCDを含む)

当期純利益の増減分析 (G 合算)

当期純利益は株式関係損益、税金費用を主因として前期比 3,544億円

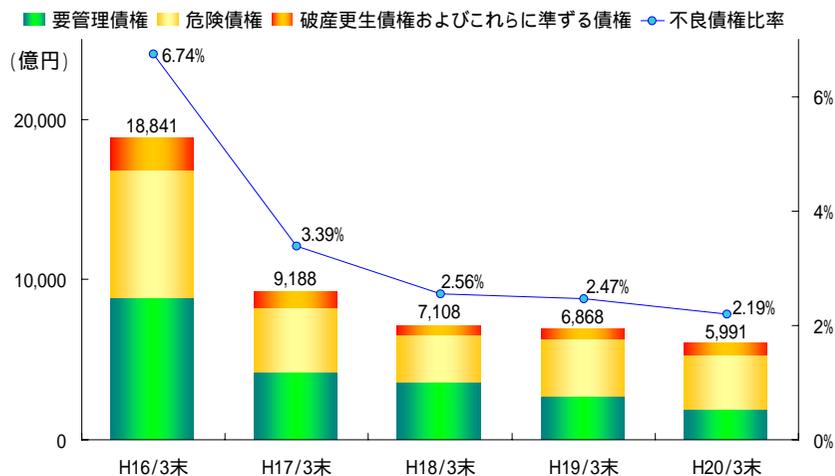
- 経費は前期比増加するも計画比ではマイナス
- 与信費用は前期比81億円の改善。計画比では112億円のつぶれ



1 DES売却益の減少等 2 H20/3期実績における上場株式の減損は約50億円(他は非上場株式の減損等)
 3 投資損失引当金の戻入や償却済貸出債権売却益等を含む

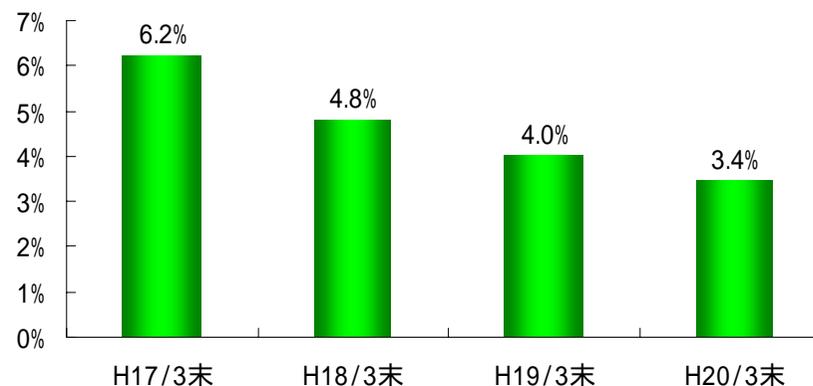
財務健全性の維持・向上(貸出資産の状況)

NPL残高・NPL比率の推移 (G合算)

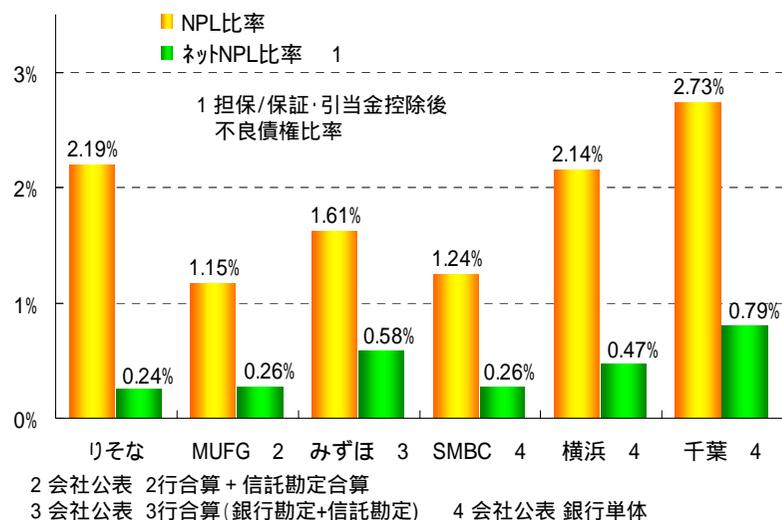


大口与信先(トップ10)比率 (RB)

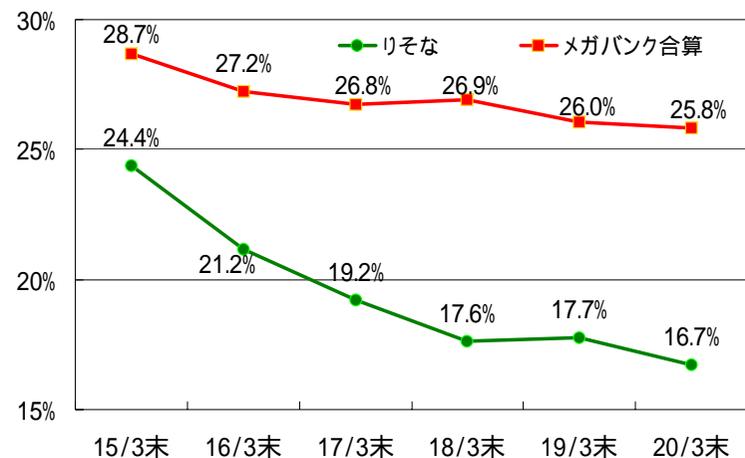
■ 上位10与信先に対する与信 / 与信合計



ネットNPL比率における優位性 (G合算)



3業種⁵向け貸出比率の推移



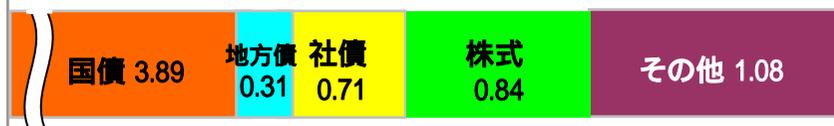
5 国内店勘定貸出金合計に対する建設業・金融・保険業、不動産業向け貸出金の割合 各社公表データより作成

財務健全性の維持・向上(有価証券の状況)

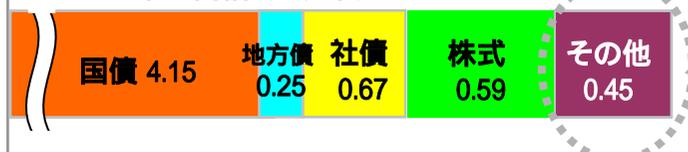
有価証券ポートフォリオの健全性を維持

その他有価証券で時価のあるもの

【H19/3末】合計 6.8兆円



【H20/3末】合計 6.1兆円



【純投資ポートフォリオ】

■ 債券: 評価差額 299億円

- デュレーション1.7年、BPV9.0億円
- 中期的な金利収益の安定確保を目的としたJGB投資
- 金利の正常化プロセスを前提とした保守的な運用

■ その他: 評価差額 27億円

- 非金利資産による運用の多様化を目指すポートフォリオ
- 国内株式投信等のパフォーマンス悪化、市場見通しの悪化を受けポジションを大幅縮小(H20/3期 売却損418億円)

【政策投資ポートフォリオ】

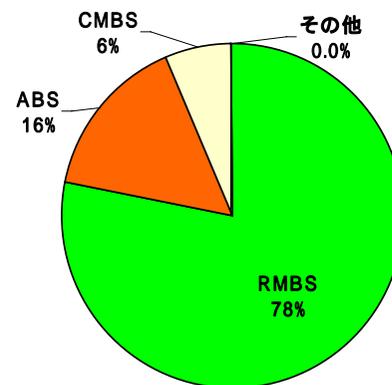
■ 株式: 評価差額 +2,043億円

- ダウンサイドリスクを極小化させたポートフォリオ
- H20/3期の上場株式に係る減損ヒットは50億円

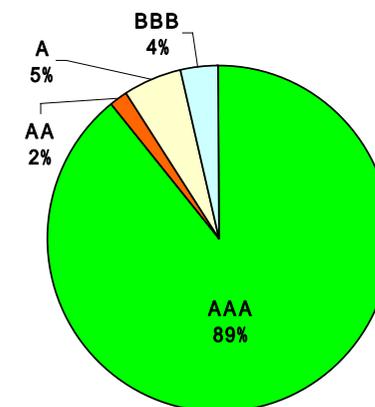
証券化商品(直接保有残高:3,239億円)

■ 保有商品は全て国内債権を対象とした国内組成のもの

【種類別内訳】



【格付別内訳】



種類	裏付資産
RMBS	国内住宅ローン・国内アバマンローン
ABS	国内リース債権、国内クレジットカード債権等
CMBS	国内商業用不動産

上記内訳には無格付分497億円を含まず。
無格付分の大半は、他社住宅ローン債権を裏付資産とする信託受益権。

米国サブプライムローン関連資産へのエクスポージャー

- 米国サブプライムローン関連資産への直接投資 **ゼロ**
- 海外ファンドオブファンズを通じた米国サブプライムローン関連資産への間接投資 **0.3億円**

自己資本比率変動要因の分析(HD連結)

■ HD連結自己資本比率 19年3月末 10.56% (SA) 20年3月末 14.28% (F-IRB) (+3.72%)

SA基準での比較 (19/3末と20/3末の比較)

(単位: 億円、%)

	19/3末(SA)	20/3末(SA)	増減
自己資本比率	10.56	13.83	+3.27
Tier 比率	6.51	9.75	+3.24
自己資本額	25,158	31,965	+6,806
Tier	15,517	22,533	+7,015
Tier	10,017	9,676	341
控除項目	375	243	+131
リスク・アセット	238,033	231,066	6,966
信用リスク	223,893	216,986	6,907
オペレーショナル・リスク	14,140	14,080	59

(変動要因)

【分子】

- Tier **剰余金 +7,015億円**
 第9種優先株式発行(3,500億円)
 第5種優先株式発行(1,000億円)
 利益計上(3,028億円)
- Tier **劣後債務 350億円**
- 控除項目 自己資本控除となる証券化エクスポージャー
 +45億円、ダブルギアリングの解消 +87億円

【分母】

- リスク・アセットの減少 6,966億円
 投資信託売却等によるRWA減少 6,100億円
 貸出金の減少によるRWA減少 800億円

SA - F-IRB基準間の比較 (20/3末)

(単位: 億円、%)

	20/3末(SA)	20/3末(F-IRB)	増減
自己資本比率	13.83	14.28	+0.45
Tier 比率	9.75	10.33	+0.58
自己資本額	31,965	31,158	806
Tier	22,533	22,533	-
Tier	9,676	9,104	571
控除項目	243	478	234
リスク・アセット	231,066	218,093	12,973
信用リスク	216,986	204,012	12,973
オペレーショナル・リスク	14,080	14,080	-

(変動要因)

【分子】

- Tier **変わらず**
- Tier **引当金繰入額減少 571億円**
- 控除項目 自己資本控除となる証券化エクスポージャー
 の計上基準の相違(SA - F-IRB) 230億円

【分母】

- リスク・アセットの減少 12,973億円
 貸出金(一般貸出金・住宅ローン等)のRWA減少
 22,900億円
 有価証券(株式・投資信託等)のRWA増加
 +10,400億円

H20年度 業績予想

(単位:億円)

	HD (連結)		
	(中間期予想)	(年間予想)	19年度実績比
連結経常収益	5,200	10,500	644
連結経常利益	1,200	2,700	+ 363
連結当期(中間)純利益	1,500	2,500	528

(単位:億円)	HD 単体		
	(中間期予想)	(年間予想)	19年度実績比
営業収益	500	1,800	4,204
営業利益	400	1,700	4,199
経常利益	400	1,700	4,202
当期(中間)純利益	500	1,900	4,346

21年3月期末普通配当予想	1,000円
21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		りそな信託	
	(中間期予想)	(年間予想)	19年度実績比	【健全化計画】	(中間期予想)	(年間予想)	(中間期予想)	(年間予想)	(中間期予想)	(年間予想)	(中間期予想)	(年間予想)
業務粗利益	3,545	7,210	+ 210	7,540	2,245	4,580	805	1,615	345	700	150	315
経費()	1,895	3,830	+ 209	3,880	1,215	2,450	385	770	235	485	60	125
実勢業務純益	1,650	3,380	+ 2	3,660	1,030	2,130	420	845	110	215	90	190
経常利益	1,225	2,620	+ 495	3,080	740	1,620	360	715	35	100	90	190
税引“前”当期(中間)利益	2,375	3,840	+ 819	3,000	1,895	2,850	355	705	35	100	90	190
税引後当期(中間)純利益	1,415	2,330	271	2,260								

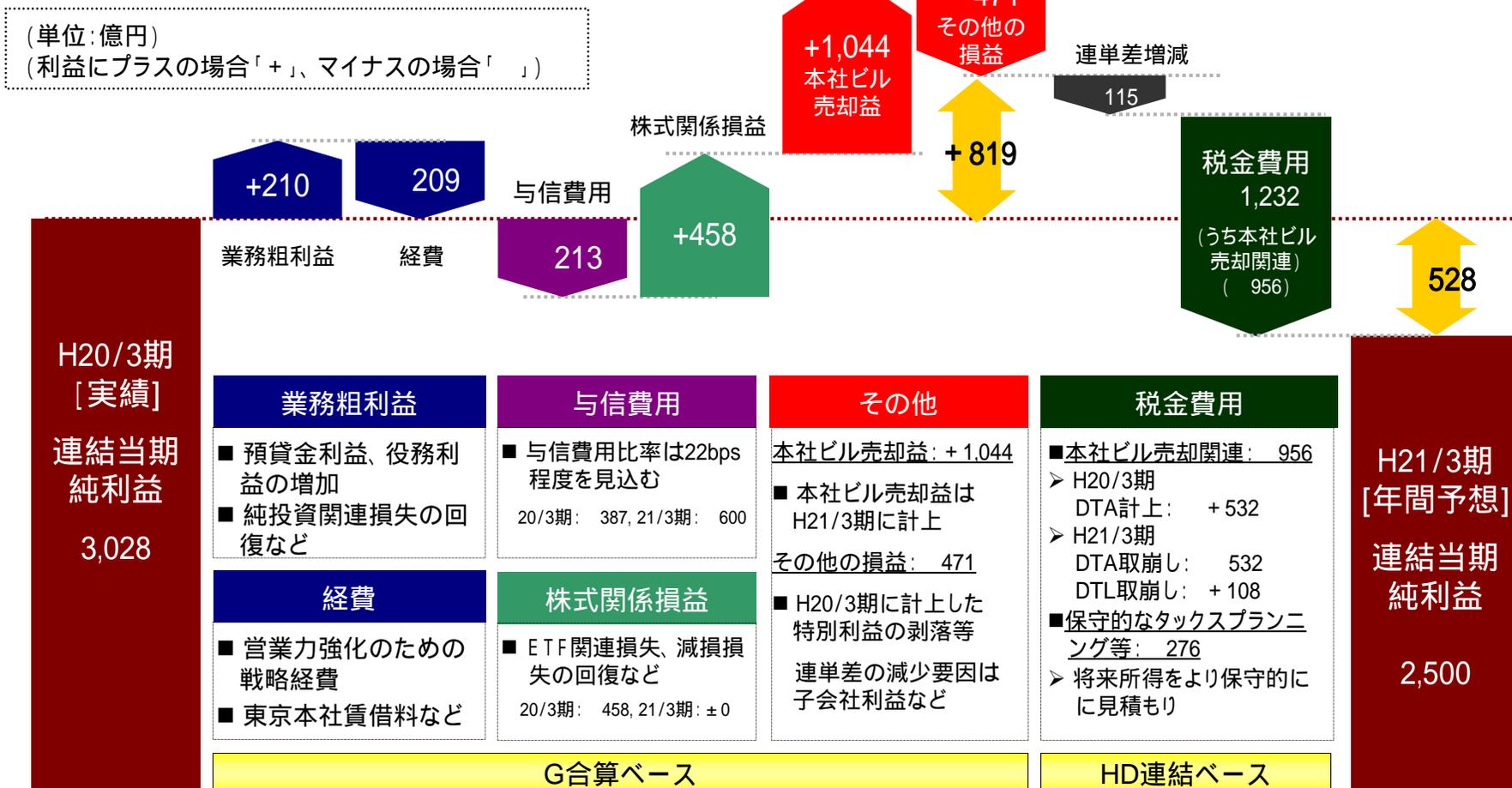
(平成17年度より連結納税制度を採用しております)

株式関係損益	—	—	+ 458	80	—	—	—	—	—	—	—	—
与信費用総額()	220	600	+ 213	600	140	430	45	85	35	75	—	—

H20年度 業績予想の増減要因

H21/3期 連結当期純利益は2,500億円を予想

- H20/3期における純投資関連の損失は回復
- ビジネス環境の不透明さを勘案し、より保守的に将来所得を見積もり



H19年度決算の概況

主要ビジネスのアップデート：H19年度実績とH20年度計画

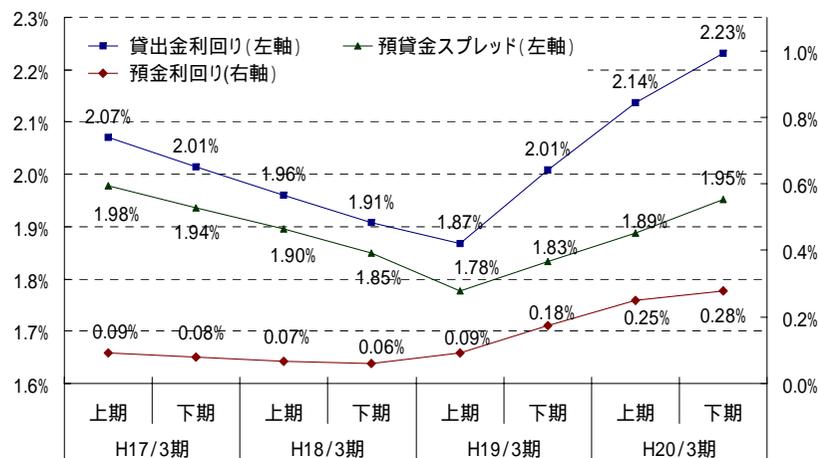
持続的成長に向けた経営課題への取組み

公的資金早期返済に向けた道筋

【ご参考資料】

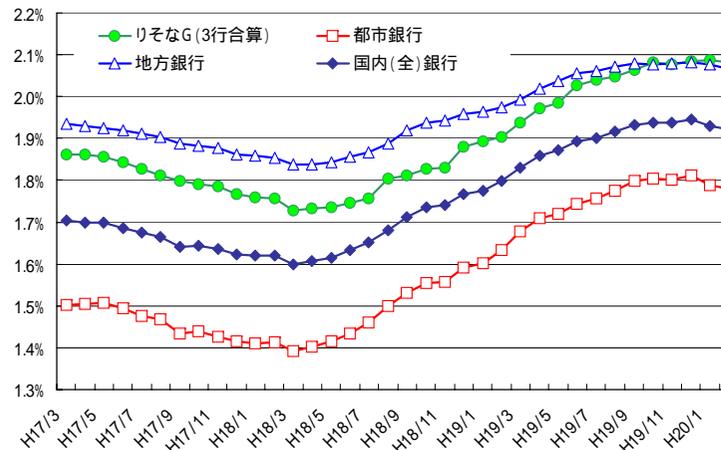
貸出金の全体トレンド(G合算)

預貸金利回り・スプレッドのトレンド



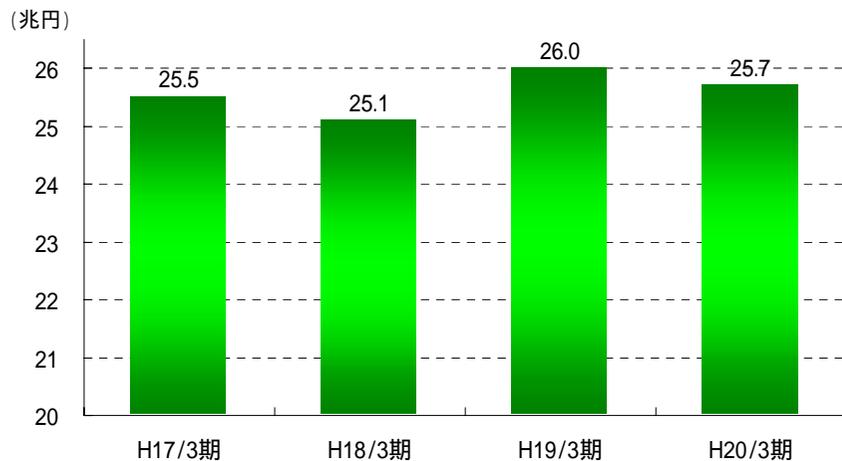
(国内銀行勘定)

貸出金利は地銀をキャッチアップする水準に



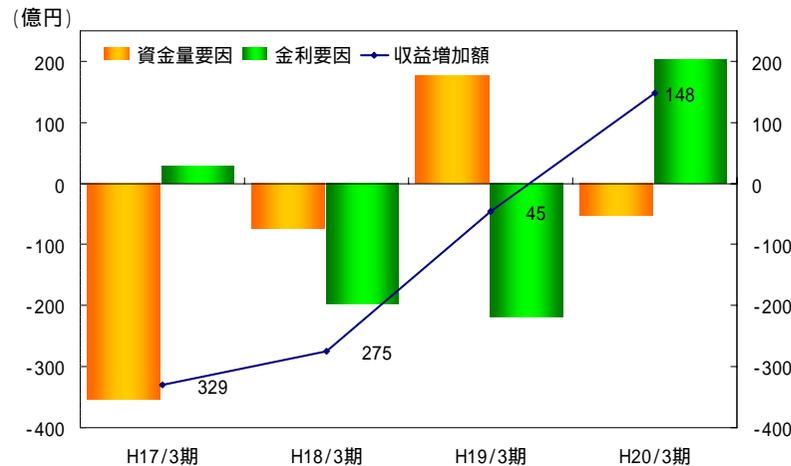
日銀統計「貸出約定平均金利・ストック」
りそなGは日銀報告のRB、SR、KOの計数を加重平均

貸出金残高のトレンド(平残)



(国内銀行勘定)

預貸金利益の増減トレンド(前期比)

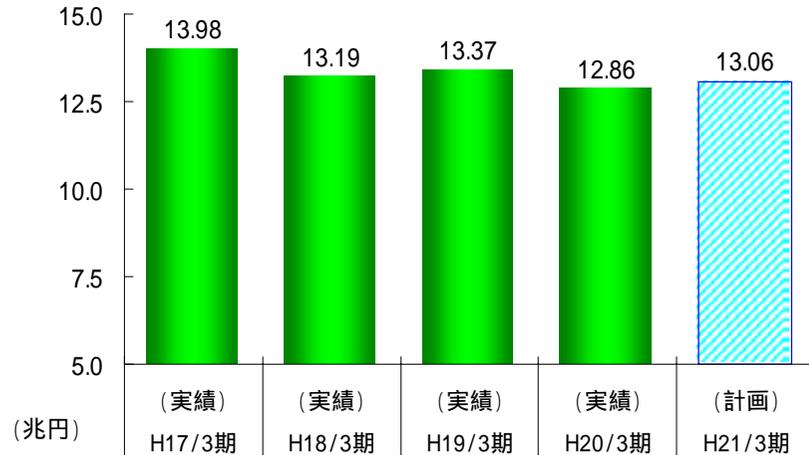


(国内銀行勘定)

H21/3期 貸出金運営計画 (1): 法人向け貸出

法人向け貸出金の状況

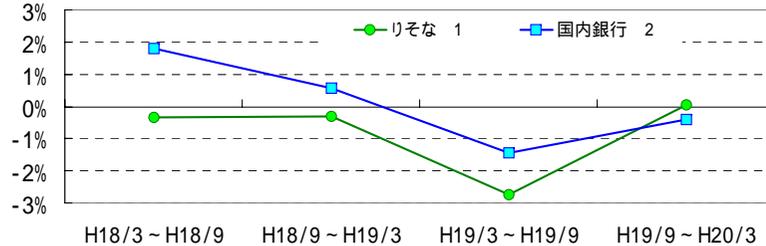
< 一般貸出金平残推移・計画 >



国内銀行勘定、管理会計ベース

■ 厳しいマーケット環境下、質を重視した運営を継続

< 中小企業向け貸出増減率 >



1 中小企業等向け貸出額 - 消費者ローン残高
2 日銀統計「貸出先別貸出金」

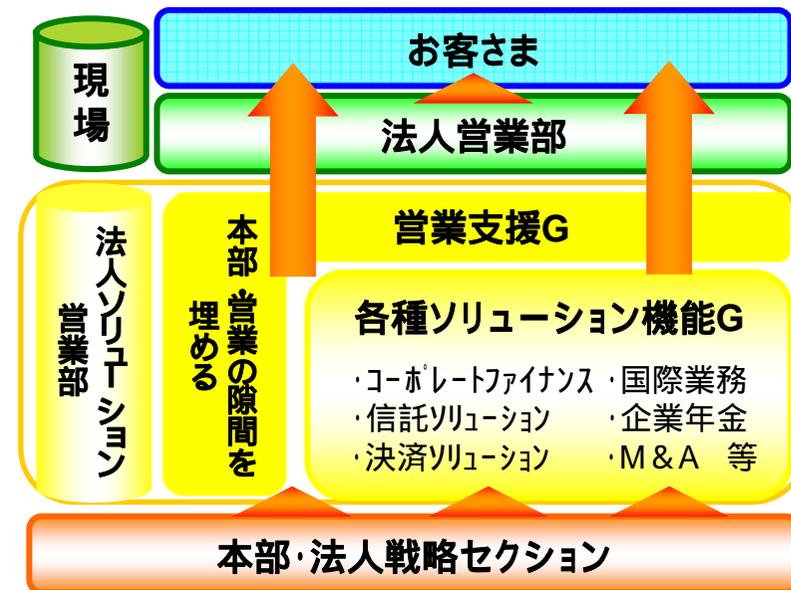
良質な貸出の増強に向けた取り組み

■ ソリューション力を活かした総合取引の推進

- グループシナジーの発揮 (21頁参照)
- クレディ・アグリコルとの業務提携拡大
法人・投資銀行部門の商品・サービスを提供

■ 体制整備で更なる営業基盤拡充を企図 (RB)

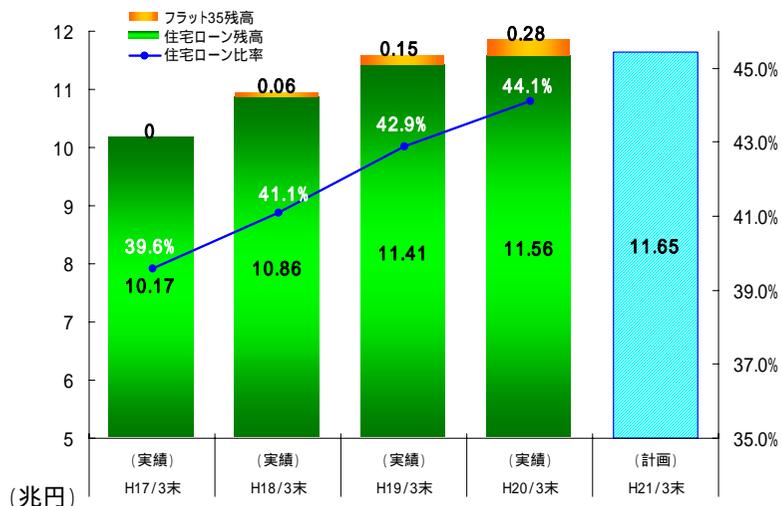
- 地域運営の進化 (19頁参照)
- 新営業体制への移行 (20頁参照)
- 「法人ソリューション営業部」の強化 (RB)



H21/3期 貸出金運営計画 (2): 個人ローン

住宅ローン

■ H20/3末住宅ローン残高 11.5兆円 (住口比率 44.1%)



(計画値は管理会計ベース・除くフラット35)

■ 中期的には良好なマーケット環境

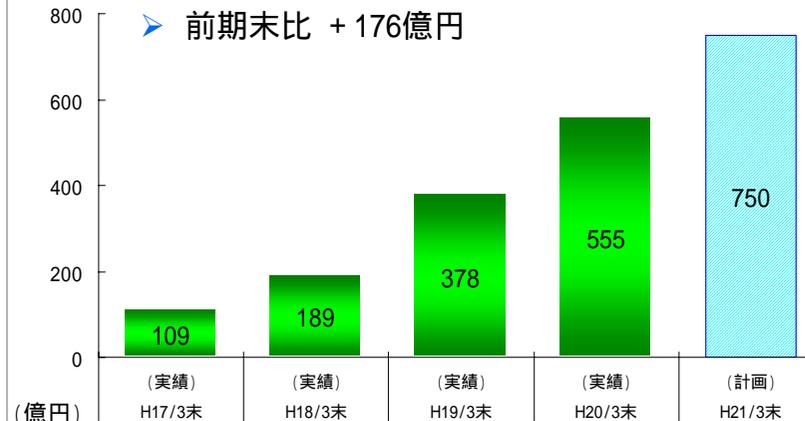
- 改正建築基準法の影響からH21/3期の実行フローは若干の減速を予想
H20/3期 1.39兆円 H21/3期計画 1.29兆円 (含むフラット35)

■ りそなの住宅ローンの強み

- 年間1兆円超の実行を支えるインフラ
商品開発力、コスト競争力
- H20/3期「フラット35」取組額1,458億円 (前期比+504億円)
全金融機関中トップ
- 業者ルートを先駆けて推進した歴史的強み
業者チャンネルが約9割

消費性ローン(重点強化商品)

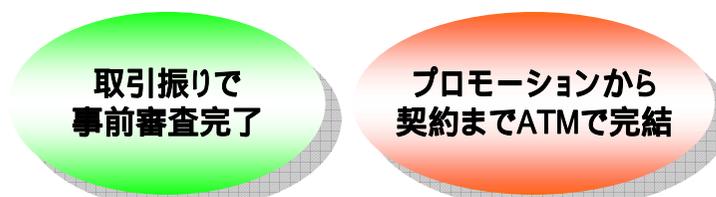
■ 重点強化商品 が堅調に増加



ATMカードローン、提携推進商品、審査モデル応用商品を重点推進管理

■ 高収益且つ顧客利便性の高い重点強化商品

- ATMカードローン 年率18%



- 自分計画(提携推進商品) 年率6.9 ~ 14.5%

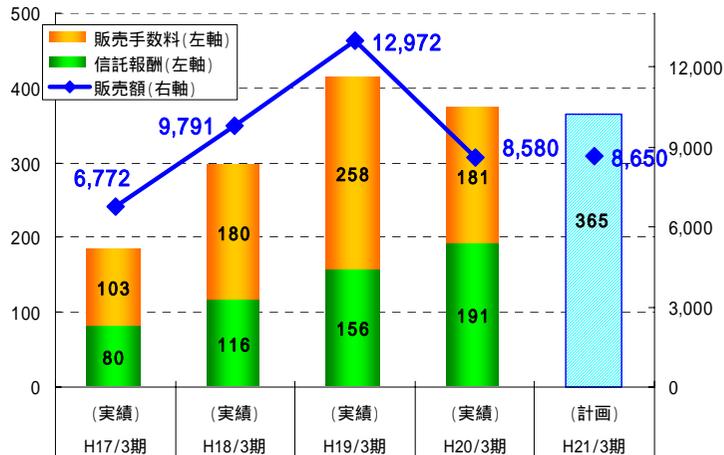


金融商品販売ビジネス

投資信託

■ H20/3期 投資信託関連収益は372億円(前期比 40億円)

➢ 【販売額】 8,580億円、【期末残高】 2兆3,969億円



■ マーケット環境が混乱する中、善戦・健闘

➢ 販売額はメガバンクに匹敵する規模へ

■ ストックビジネスとしての安定度

➢ 信託報酬は前期比 + 35億円 (+ 22%)

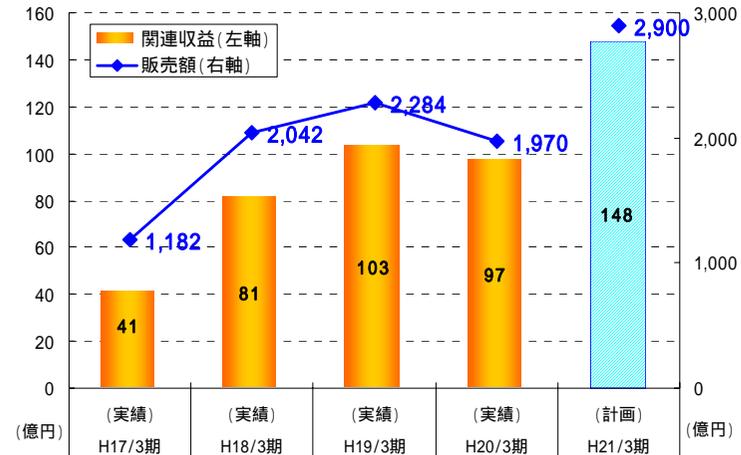
■ 団塊マネーの本格的な流入開始

➢ 個人預金は前期比 + 5,192億円 (+ 2.5%)

個人年金保険

■ H20/3期 個人年金関連収益は97億円(前期比 6億円)

➢ 【販売額】 1,970億円



■ 投信に続く金融商品販売の柱へ

➢ 第一生命、クレディアグリコル等との提携による販売体制整備、商品ラインアップ強化

■ 保険販売人員の増員による販売体制強化

➢ 20年3月末 250人 21年3月末 500人体制へ

■ 保険全面解禁への対応

➢ 第三分野(がん・医療保険)を中心に業務開始

コンプライアンスの強化・お客さまへのアフターフォロー

■ インフラ・販売体制の整備

➢ コンサルティング重視の店舗レイアウト

➢ CRMシステムが有効に機能 適合性の原則の厳格運営

■ シンプル且つ安全性も高い商品を追加投入

■ 専門人員のノウハウ活用

■ アフターフォローセミナーを年47回開催(参加者 約13,000人)

不動産、年金・証券信託業務

不動産業務 (RB)

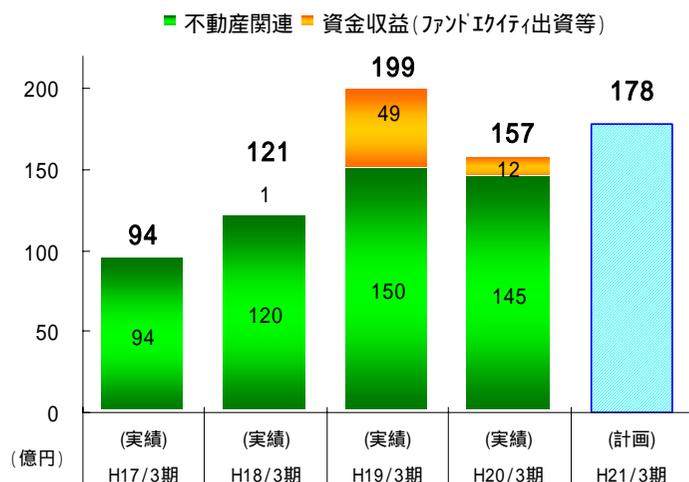
■ H20/3期 不動産収益 157億円 (前期比 42億円)

- 不動産関連役務収益 145億円 (前期比 5億円)
- エクイティ収益等 12億円 (前期比 37億円)

■ 首都圏の不動産取扱店舗が収益を牽引

H15/3月 東日本 38店-西日本66店 東 61店-西 43店

- 東日本 107億円、西日本 50億円 (19年度)



■ 店舗ネットワーク、顧客基盤を活かしたビジネス構造

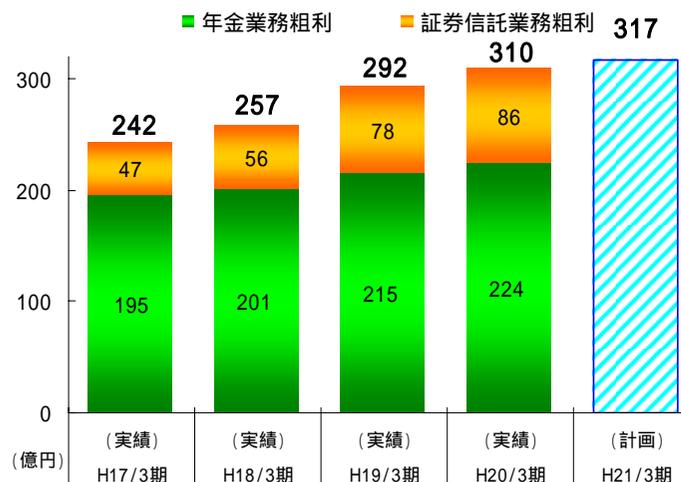
- 取引先の実需に基づく仲介案件が大半
- 仲介実績は年間1,200件程度、5億円程度の案件を安定的に積み上げ

年金・証券信託業務 (RT)

■ H20/3期 年金・証券信託業務粗利益：310億円 (前期比 +17億円)

- 年金業務粗利益 224億円 (前期比 +9億円)
- 証券信託業務粗利益 86億円 (前期比 +8億円)

■ 新規企業年金受託件数 169件 (前期比+115件)



■ 適格退職年金からの制度移行をサポート

■ 国内外に認められた高水準の運用プロダクト

- 欧州の2大手年金基金から日本株運用を受託
- 欧州大手銀行GrとJ-REITに関する投資助言契約を締結

H19年度決算の概況

主要ビジネスのアップデート：H19年度実績とH20年度計画

持続的成長に向けた経営課題への取組み

公的資金早期返済に向けた道筋

【ご参考資料】

地域運営の再編(RB): 7地域3営業本部体制へ

	【旧地域】	【新地域】	拠点数	貸出金 (兆円)	預金 (兆円)	粗利益 (億円)	再編の狙い
東京 ・ 千葉	東京 セントラル	首都中央	15	3.39	4.02	834	【首都中央】 ▶ 大企業・大口先等のウェイトが高い拠点を「首都中央地域」として切り出し効率的な運営を目指す 【首都圏】 ▶ マーケット規模が大きく、競争も激しい首都圏(東京・千葉)は「首都圏地域」として統合し、中堅・中小企業及び個人分野に特化 ▶ マーケットに応じて3つのブロック「山の手」、「西」、「東」
	東京西		首都圏	70	3.57	3.92	
	首都ひがし						
		多摩		25	1.05	1.44	
神奈川	神奈川		35	1.78	1.44	373	
大阪	大阪北	大阪	96	5.07	6.80	1,369	【大阪】 ▶ 大阪を一つの地域として集約 ▶ 地元銀行としての強みを最大限に発揮し、プレゼンスを向上 ▶ マーケットに応じて4つのブロック 大阪市内：「北」、「南」 大阪市外：「北」、「南」
	大阪南						
兵庫	ひょうご		19	0.62	0.78	154	
奈良	奈良		19	0.35	0.50	92	
愛知	東海 (営業本部)	名古屋 (営業本部)	5	0.45	0.44	101	【営業本部】 ▶ 三重県店舗2店を独立店として切り出し、名古屋市内店舗を中心に名古屋営業本部へ改編
京滋	京都・滋賀(営業本部)		6	0.32	0.46	81	
九州	九州(営業本部)		4	0.23	0.19	57	

貸出金・預金はH20年3月の月中平残、粗利益はH19年度(年間)、いずれも管理ベース

新たな営業体制の導入

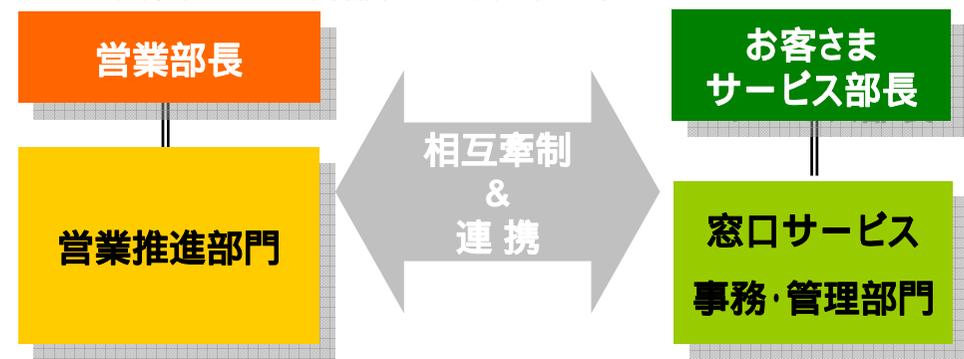
営業店における「営業推進部門」と「事務・管理部門」の役割を明確化

従来の営業体制

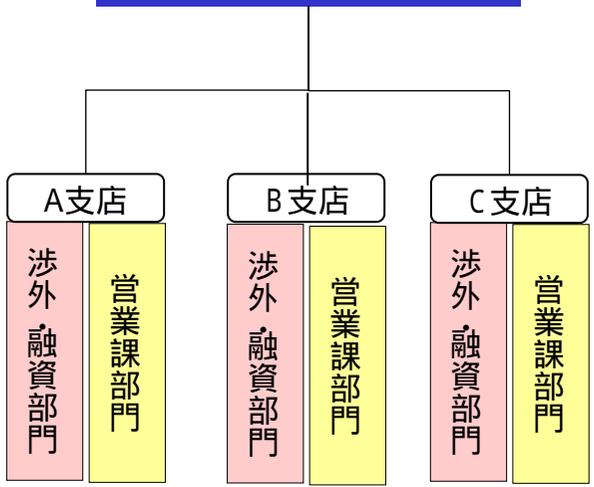


新たな営業体制

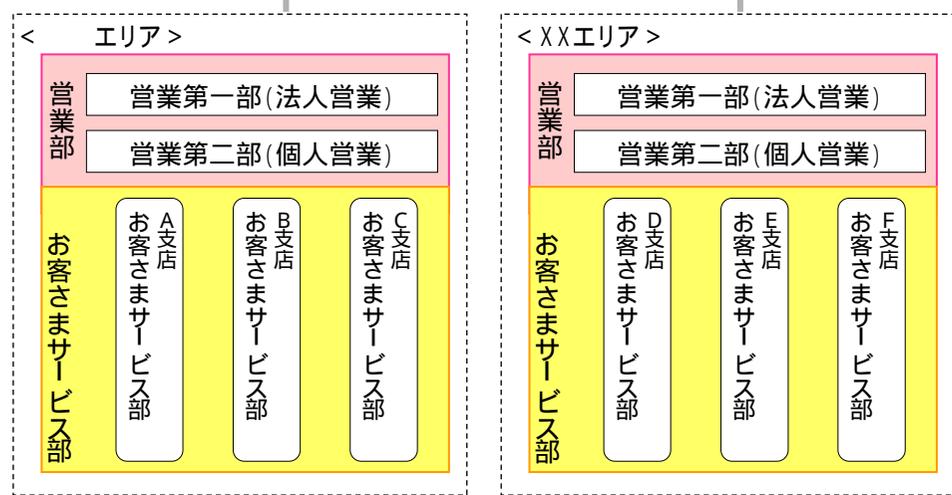
■ 分業体制により各部門の専門性を向上



地域



地域



グループシナジーの発揮

信託機能を最大限に活用したグループシナジーの追求

企業年金ビジネス

- 大きな未開拓マーケットの存在 (対象先4,000社)
 - 新規先獲得件数: H18年度 54件 H19年度169件
 - 企業年金新規先1,000社獲得運動
- 年金推進体制の強化
 - 年金推進専担者:
 - グループ信託代理店合計で49名配置
 - DCプランナー有資格者: 807名 (H19年度 + 416名)
 - GRシナジーをより高める組織再編も検討

顧客基盤	【新規顧客】メイン・準メイン + 従業員100名以上先等		
	約 3,000 社	約 1,000 社	
顧客基盤	【既存顧客】		
	約 3,000 社	約 400 社	
推進	RB 43名	SR 4名	KO 2名
サポート	信託契約代理店		RT

不動産ビジネス

- 不動産部門人員の増員: H19年度中 + 18名

		H19/3	H20/3
不動産	RB不動産部門人員	206名	224名
	GR支援担当者	11名	17名

- 宅地建物取引主任者: 3,620名 (H19年度中 + 139名)
- 不動産ソリューション提供マインドは着実に向上
 - シナジー情報件数 H19年度 591件 (+ 403件)
 - 「グループ連携ポイント」を設置

資産承継ビジネス

- 本格的な高齢社会
- リそなGRの強み… 機能と基盤の融合
 - 信託業務を本体併営 (RB)
 - 商業銀行としての顧客基盤とネットワーク
 - 商品・ソリューションの品揃え (クロスセル)
- バンキングビジネスとの親和性
 - 遺言受託を契機とする総合取引機会の捕捉
 - 遺言信託 執行対象財産額: 約 2兆円

「真」のリテールバンクを目指すコンシューマー事業の展開

マスリテール層へのアプローチ

- 「ローコスト」と「ハイタッチ」を両立するディストリビューションネットワークをベースに大きな成果
- CRMや最新のマーケティング手法の活用により、「ライフスタイル支援ビジネス」を展望
- HD内独立部として「金融マーケティング研究所」を設置
 - GR内の共通プラットフォームとして機能強化
 - 中長期的な競争力向上の観点から、マーケティング手法やリスク計量化・管理手法の研究・開発体制を更に強化 (HD社長直轄)

りそなのサクセスモデルとして定着

オペレーション改革

- 営業店を「営業の現場」として再定義
- バックオフィスの集約・合理化により営業部門へ追加人員を配置

営業支援インフラ

- 個人CRMシステムの本格稼働
- ライフイベントの把握と「適合性の原則」に則ったマーケティングを支援

アライアンス戦略

- 自前主義との決別
- 顧客ニーズ本位の商品調達
- 日本有数の金融商品ディストリビューターとしての影響力を発揮

PB対象顧客へのアプローチ

- 新営業体制導入を機に、PB取引を積極推進
- 市場規模… 大きな未開拓マーケットが存在
 - 団塊世代の退職金流入により、個人金融資産は2007年～2009年に50兆円増加

純金融資産
50M以上
367万世帯*1

りそな銀行のPB顧客基盤：約25千先

- 個人コア先 (預貸和1億円以上)
- 預り金融資産50百万円以上先
- 遺言信託受託先 (総資産2億円以上)

【PB取引推進に向けた対応策】

- 経営資源の投入
 - 新営業体制における推進部署の明確化
 - 個人営業部長及び個人ソリューション営業室FPをりそなのプライベートバンカーと位置付け
 - 現有推進人員は200名強
 - 3年程度をかけ270名程度まで推進体制を強化
- プロダクトラインアップの充実
 - 高度なニーズに応える運用商品への対応
 - 非系列の強みを活かしたアライアンスの構築
- 担い手の育成
 - 能力要件を定義し、育成プランを策定・実施

*1. 2005年 野村総合研究所調査

サービス改革への取組み: 「サービス・イノベーター」への挑戦

主な取組み内容

待ち時間ゼロ

営業時間延長

VOC (Voice of Customer)
による改革

店頭CS向上活動

印鑑・通帳取引のゼロ化

ATM手数料ゼロ

日経金融機関ランキングの推移

【H19.12.12 日本経済新聞、H19.12.13日経金融新聞より】

■ H19年12月日経金融機関ランキングにおいて大幅に順位上昇

➢ 【総合ランキング】

H17年度 25位 H18年度 16位 H19年度 8位

➢ 【地域別ランキング】

< 近畿圏 > H18年度 7位 H19年度 3位

< 首都圏 > H18年度 23位 H19年度 12位

RB 東京ミッドタウン支店におけるサービスイノベーションの事例

■ お客さまがもう一度来たいと思う「居心地」の良さを追求

- 生体認証ICキャッシュカードを即時発行
- 申込書の記入や印鑑が不要な窓口取引
- 安全・簡単・便利な新型貸金庫
- 世界通貨の両替が可能な「トラベレックス」を併設



(生体認証全自動貸金庫)



(コンシェルジュデスク)



(コンサルティング・ラウンジ)

オペレーション改革：既往の改革における成果と今後の展望

オペレーション改革

サービス業の原点に立ち返り、
店舗を「セールスの場」へと再定義
II
次世代型店舗の展開

オペレーション改革のコンセプト

「3ない」「3レス」の実現

【3ない】
「お待たせしない」
「伝票を書かせない」
「押印させない」

【3レス】
「ペーパーレス」
「キャッシュレス」
「バックレス」



改革の3本柱

事務プロセス改革

- 事務プロセスの再設計
 - クイックナビ(新型窓口)
 - 社員とお客さまとのコラボレーション形態
 - 新店頭システム(連携DBシステム)
 - 事務プロセスの簡素化・事務過誤の減少
 - 業務サポートオフィス(新ミドルオフィス)
 - 後方事務集約、業務効率化

事務マネジメント改革

- “見える化”の導入
 - 事務量に応じた人員配置、
 - 目標達成度合いの把握と管理指標としての活用
 - 現場からの声(アイデア)の集約・活用

店舗レイアウト改革

- 総合受付カウンター、相談ブース、クイックナビなど
 - サービス品質向上のためのモジュール群を配置
 - 事務と相談の分離、お客さまニーズの的確な把握、
落ち着きのある相談空間、感覚的明るさの追及、等

成果と今後の展望

次世代型店舗

- 200カ店(H20/3末)、今後全店に展開
- イメージ処理と事務データベースを活用したペーパーレス 事務運営への転換

**事務量
事務人員**

- 次世代型店舗事務量： 35%
- 事務人員を5,500人から4,200人に削減
 - 約500人をセールス人員にシフト(H20/3末)

人員を削減しつつ、迅速な窓口対応を行う金融機関として首位に
日本経済新聞社(2007年)第四回日経金融機関ランキング

その他経営課題への取組み

東京本社の移転

【東京本社ビル譲渡および移転の概要】

- 現東京本社ビルを譲渡金額 1,626億円にて売却
- H22年春～夏頃に深川地区へ本社機能を移転
 - 新社屋：江東区木場1丁目「深川ギャザリアW2棟」
 - 「東京本社移転推進室」を設置
 - 移転完了までは現東京本社ビルをリースバック

新しい 企業文化

- リテールバンクに相応しい本社立地
- 地域のお客さまとのかかわりを一層強化し、新しい企業文化を創造

本社 改革

- 新築ビルへの移転に際し、オフィスインフラを抜本的に改革
- 本社部門の生産性や創造性を向上

財務基盤 強化

	H19年度	H20年度	2年合計
東京本社ビル売却益	-	+ 1,044	+ 1,044
法人税等調整額 (DTA計上)	+ 532	532	-
法人税等調整額 (土地再評価分)	-	+ 108	+ 108
当期純利益	+ 532	+ 620	+ 1,152
土地再評価 差額金取崩し	-	+ 158	+ 158
利益剰余金	+ 532	+ 778	+ 1,310

近畿大阪銀行の事務システム更改PJ

【KO事務システム更改の概要】

- スケジュール：平成20年7月
- 商品・サービス体系
 - 基本的にりそなの商品・サービスに統一
- システム構成
 - 【基幹系システム】… りそなシステムに移行
 - 【サブシステム】… 原則りそなシステムに移行
- 事務体系
 - 基本事務は、りそなの事務に統一
 - センター業務は、基本的にりそなのセンターに集約

顧客 利便性

- りそなの商品・サービスにレベルアップ
 - 外貨預金、マルチペイメント、TIMO等
 - 競合地銀に比して優位な商品・サービス

効率化

- グループ共通インフラ機能の活用
- オペレーション改革等のノウハウの享受
- 事務・システムのグループ一元化による管理強化
- KOの参加により、グループの事務・システム運営の更なる効率化が可能に

H19年度決算の概況

主要ビジネスのアップデート：H19年度実績とH20年度計画

持続的成長に向けた経営課題への取組み

公的資金早期返済に向けた道筋

【ご参考資料】

公的資金早期返済に向けた資本政策

H19年度における進捗

【返済原資蓄積】

- H19年度において返済原資*1は +7,114億円増加



【H19年度における返済実績】

- H19年度における公的資金返済実績は350億円
 - H19.6.13 劣後ローン一部返済 350億円

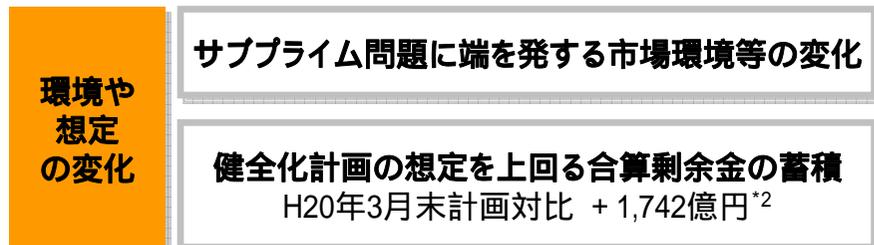
公的資金返済に向けた基本方針 (H18年5月)

【公的資金返済に向けた基本方針】(H18.5.23公表)

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

早期健全化法優先株式に係る潜在株式への対応

【健全化計画の一部見直し】



- 早期健全化法優先株式については、それぞれ一斉転換(取得)期限までの返済を目指す(基本方針は従来通り)
- 一方で、早期健全化法優先株式に係る潜在株式への対応として、事前に、当社普通株式を市場から取得することも検討
- 自社株買いを実施する場合でも、グループ連結自己資本比率9%、Tier 1比率5%以上を維持

*1. リソナホールディングス及び傘下銀行で確保している利益剰余金及びその他資本剰余金の合計額

*2. H19年1月の返済考慮後の計画値に対する蓄積状況(その他資本剰余金を含まず)

残存する公的資金の明細と返済アプローチ

以下のアプローチにより早期完済を目指す

(単位:億円)	発行	一斉転換 (初回コール)	金額	金額	返済額 (2) - (1)
			H15/9末 (1)	H20/3末 (2)	
公的資金合計			31,280	23,375	7,904
優先株式			25,315	19,988	5,327
早期健全化法			8,680	3,352	5,327
乙種	H11/03	H21/04	4,080	1,633	2,446
丙種	H13/04	H27/04	600	600	-
戊種	H11/03	H21/12	3,000	119	2,880
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			3,000	450	2,550
金融安定化法	H10/03	完済	2,000	-	2,000
早期健全化法	H11/03	H21/03	1,000	450	550
普通株式	H15/07	定めなし	2,964	2,937	27

劣後ローン

コール期日 (H21年3月末) までに全額返済する方針

普通株式

市場環境を見極めつつ可能な限り早期に売出しを実施すべく、関係当局と協議を進めていく方針

優先株式

- 利益剰余金と新規優先株式の資金 (その他資本剰余金) を原資とする買入消却を基本方針とする
 - 早期健全化法優先株式については、潜在株式への対応として普通株式の自社株取得も検討
- H20年3月末時点で残存する公的資金優先株式の注入元本に対し約80%に相当する返済原資を確保
- H21/3期以降の利益蓄積及び社債型優先株式の発行により、注入額を上回る剰余金の積上げを図る

公的資金優先株式 (注入額残高 19,988億円)

その他資本剰余金 (新規優先株式) (3,500億円)	(1,000億円)	H20/3末 利益剰余金 (11,659億円)
--------------------------------	-----------	----------------------------

利益蓄積 + 社債型優先株式の発行など

合算剰余金残高 16,158億円 (上記の約80%)

H19年度決算の概況

主要ビジネスのアップデート：H19年度実績とH20年度計画

持続的成長に向けた経営課題への取組み

公的資金早期返済に向けた道筋

【ご参考資料】

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(H20年3月期、試算値)

■ 「RAROC」「RVA」*1により、割当資本に対する収益性を管理

(単位：億円，%)	与信費用控除後業務純益*2				社内資本	経営管理指標		
	業務粗利益	経費	与信費用			OHR	RAROC	RVA
商業銀行部門	6,858	3,440	567	2,850	16,944	50.2%	16.8%	1,771
法人	3,316	1,500	328	1,488	10,877	45.2%	13.7%	795
うち不動産事業	157	48	-	109	142	30.8%	76.4%	100
個人	3,542	1,940	240	1,362	6,067	54.8%	22.4%	975
うち住宅ローン事業*3	1,599	419	236	944	5,232	26.2%	18.0%	610
市場部門	81	111	2	194	3,212	0.0%	6.0%	399
年金・証券信託部門	310	117	0	192	300	37.8%	64.0%	172
傘下銀行合計 (管理会計単純合算*4)	7,024	3,658	541	2,824	21,976	52.1%	12.9%	1,453

*1 RVAとは Resona Value Added(りそな企業価値)の略。社内配賦資本コスト控除後の純利益 *2 与信費用控除後業務純益 = 業務粗利益 - 経費 - 与信費用総額

*3 住宅ローン保証子会社の損益を含む *4 管理会計単純合算 = 4行合算・傘下銀行単体 + 住宅ローン保証子会社損益等

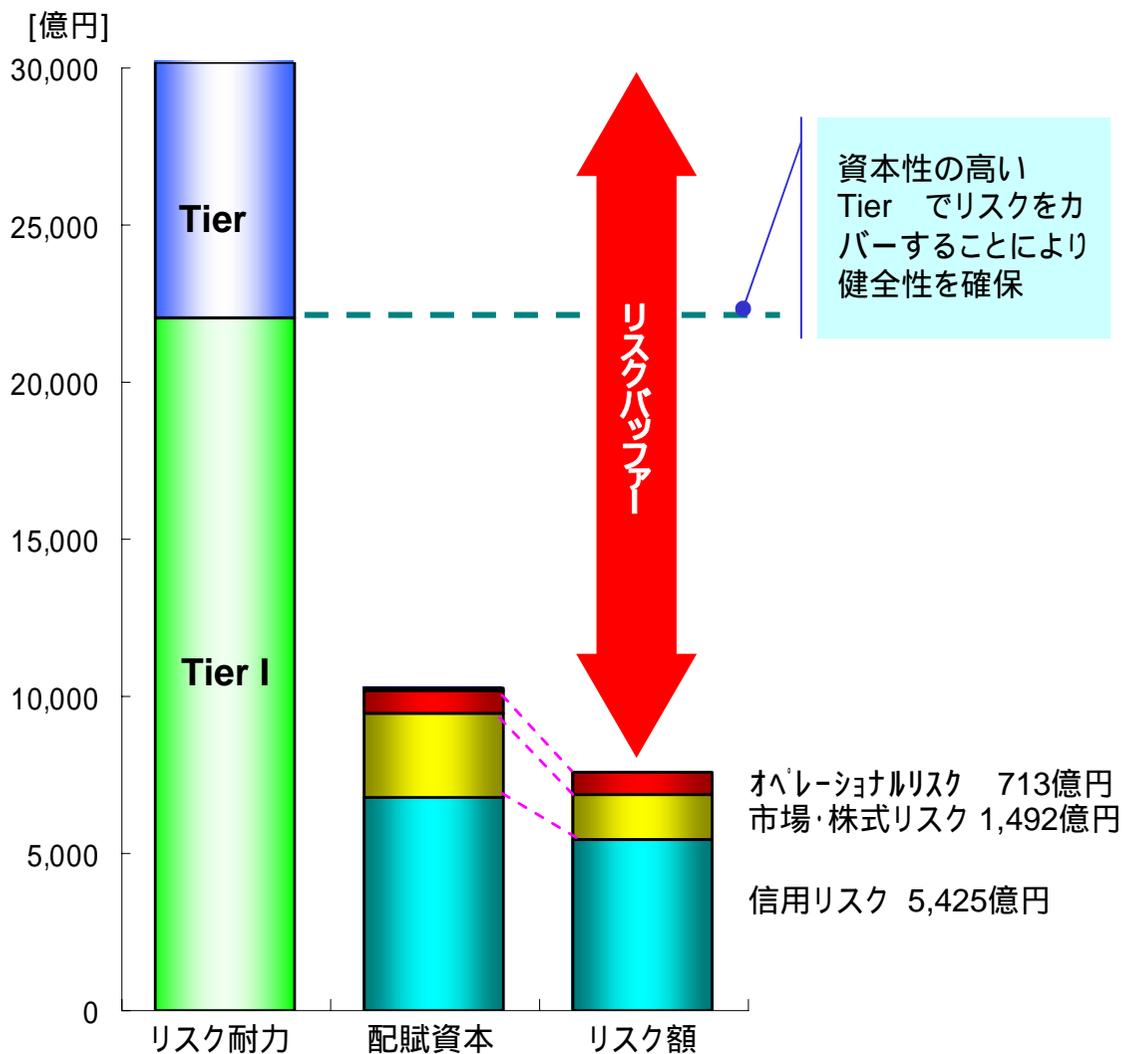
自己資本比率(HD、傘下銀行各社)

20年3月期(速報値)	りそなHD(連結)				りそな銀行(連結)			
	国内基準		単位:億円		国内基準		単位:億円	
	19年3月期	20年3月期		19年3月期	20年3月期		19年3月期	20年3月期
	SA 実績	SA 実績	前期比	F-IRB 実績	SA 実績	SA 実績	前期比	F-IRB 実績
自己資本比率	10.56%	13.83%	+ 3.27%	14.28%	9.65%	9.89%	+ 0.24%	9.81%
Tier 比率	6.51%	9.75%	+ 3.24%	10.33%	5.72%	5.62%	0.10%	5.86%
Tier	15,517	22,533	+ 7,015	22,533	10,015	9,275	739	9,275
Tier	10,017	9,676	341	9,104	7,820	7,398	421	6,862
控除項目()	375	243	131	478	950	377	573	617
BIS自己資本額	25,158	31,965	+ 6,806	31,158	16,885	16,296	588	15,520
リスク・アセット額	238,033	231,066	6,966	218,093	174,972	164,766	10,205	158,142

20年3月期(速報値)	埼玉りそな銀行(単体)				近畿大阪銀行(連結)			りそな信託銀行(単体)				
	国内基準		単位:億円		国内基準		単位:億円		国内基準		単位:億円	
	19年3月期	20年3月期		19年3月期	20年3月期		19年3月期	20年3月期		19年3月期	20年3月期	
	SA 実績	SA 実績	前期比	F-IRB 実績	SA 実績	SA 実績	前期比	SA 実績	SA 実績	前期比		
自己資本比率	9.01%	9.75%	+ 0.74%	10.10%	9.40%	9.46%	+ 0.06%	41.53%	41.78%	+ 0.25%		
Tier 比率	5.07%	5.29%	+ 0.22%	5.76%	5.45%	5.48%	+ 0.03%	41.53%	41.78%	+ 0.25%		
Tier	2,187	2,275	+ 87	2,195	1,066	1,065	0	299	321	+ 22		
Tier	1,757	1,957	+ 199	1,771	772	771	0					
控除項目()	60	43	16	118								
BIS自己資本額	3,885	4,189	+ 304	3,848	1,838	1,836	1	299	321	+ 22		
リスク・アセット額	43,091	42,964	127	38,071	19,548	19,407	140	722	770	+ 48		

自己資本対比リスク額の状況(20年3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



【統合的リスク管理】
自己資本比率管理とともに経営陣による自己資本充実度評価のツールとして活用

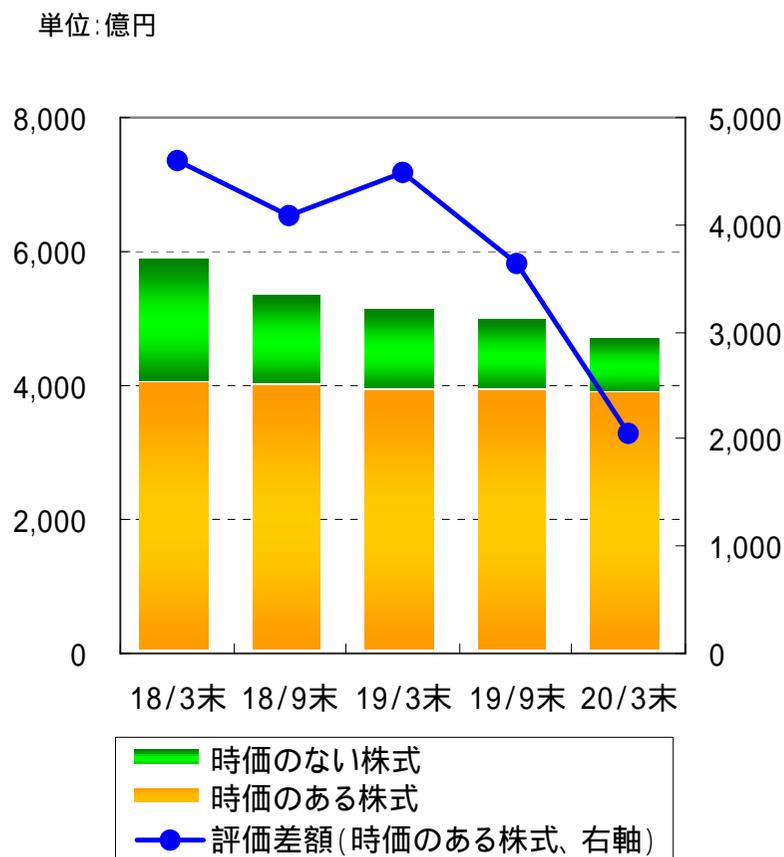
- リスク額(VaR)計測の前提条件
- 信頼区間: 99%
 - * 99.9%水準は、ストレス状況下におけるリスク額として補完的に活用
 - 保有期間
 - 信用リスク: 1年
 - 市場・株式リスク: 資産内容に応じ1~6ヶ月
 - オペレーショナルリスク: 1年間

注)リスク耐力の Tier は、社内管理上の調整後のもの。

保有有価証券の状況

■ H20/3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、1,716億円の含み益

株式残高の推移 (その他有価証券、HD連結ベース)



✓ 株式売切り簿価
H20/3期(実績): 64億円 (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	27,395	3,203	5,183	5,734	-	41,516
地方債	528	1,350	2,543	-	-	4,422
社債	4,823	6,187	378	248	-	11,639
株式	-	-	-	-	6,806	6,806
その他の有価証券	91	415	617	292	1,257	2,675
外国証券	21	126	295	292	811	1,547
うち外国債券	10	126	295	292	0	724
外国株式	-	-	-	-	90	90
その他の証券	70	289	321	-	446	1,127
合計	32,839	11,156	8,723	6,276	8,064	67,060

[保有債券等含み損益(連結ベース)] (億円)

	17/9末	18/3末	18/9末	19/3末	19/9末	20/3末
国債	177	640	329	329	314	327
その他	442	470	144	165	110	58
合計	265	170	473	164	204	269

その他には地方債、社債、外国証券等を含む

10年国債金利	17/9末	18/3末	18/9末	19/3末	19/9末	20/3末
	1.475%	1.765%	1.665%	1.650%	1.675%	1.275%

[国内債券デュレーション(バンキング勘定)] (年)

	17/9末	18/3末	18/9末	19/3末	19/9末	20/3末
グループ	2.3	2.4	2.1	1.9	1.7	1.7
りそな銀行	2.3	2.3	2.0	1.8	1.6	1.6

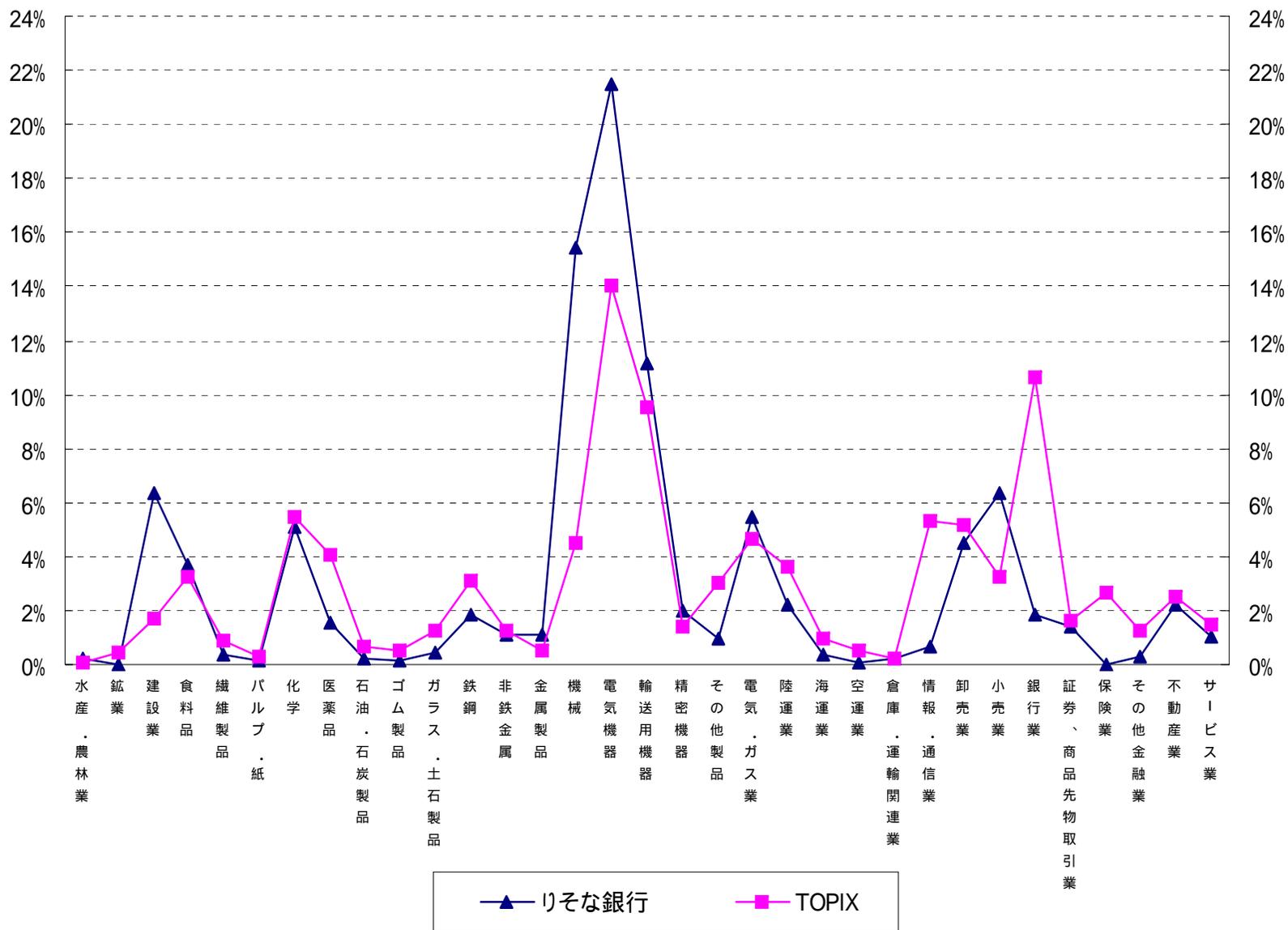
[金利感応度(BPV、国内債券)] (億円)

	17/9末	18/3末	18/9末	19/3末	19/9末	20/3末
グループ	13.8	13.0	9.9	9.9	9.5	9.0
りそな銀行	8.9	7.7	6.1	5.9	5.4	4.8

[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)

	17/9末	18/3末	18/9末	19/3末	19/9末	20/3末
グループ	6,300	6,000	6,600	7,000	7,000	7,500

保有株式 業種別ポートフォリオ (H20年3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

【19年3月末】

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	4.5%	4.5%	10.1%	6.5%	25.6%
プライム系ほか変動	39.3%	0.8%	0.0%	0.0%	40.1%
市場金利連動型	26.7%	2.2%	2.9%	2.5%	34.3%
計	70.5%	7.5%	13.0%	9.0%	100.0%

1年以内貸出金 78.0%

【20年3月末】

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	4.1%	4.0%	7.2%	8.0%	23.3%
プライム系ほか変動	41.2%	0.8%	0.0%	0.0%	42.0%
市場金利連動型	26.3%	2.1%	3.3%	2.9%	34.7%
計	71.6%	6.9%	10.6%	10.9%	100.0%

1年以内貸出金 78.5%

(年度変化)

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	-0.4%	-0.5%	-2.9%	1.5%	-2.3%
プライム系ほか変動	1.9%	-0.1%	0.0%	0.0%	1.9%
市場金利連動型	-0.4%	-0.1%	0.5%	0.4%	0.4%
計	1.2%	-0.7%	-2.4%	1.9%	0.0%

1年以内貸出金 0.5%

預金

【19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	45.9%	2.4%	8.1%	7.8%	64.1%
定期性預金	16.9%	8.4%	7.7%	2.8%	35.9%
計	62.8%	10.8%	15.8%	10.6%	100.0%

【20年3月末】

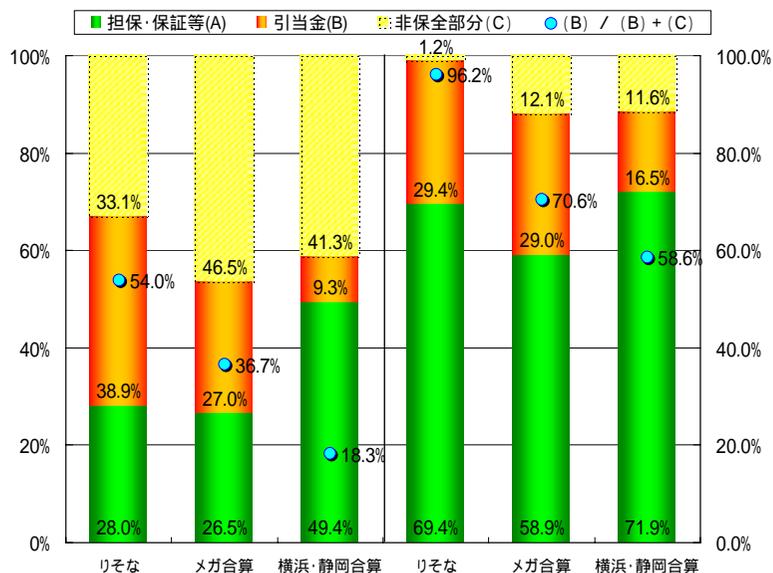
	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
流動性預金	43.8%	2.1%	8.2%	7.9%	61.9%
定期性預金	19.3%	9.7%	6.1%	2.9%	38.1%
計	63.1%	11.8%	14.3%	10.8%	100.0%

(年度変化)

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
流動性預金	-2.1%	-0.3%	0.1%	0.1%	-2.2%
定期性預金	2.4%	1.3%	-1.6%	0.1%	2.2%
計	0.3%	1.0%	-1.5%	0.2%	0.0%

引当方針と与信費用

高水準のNPL非保全部分引当率

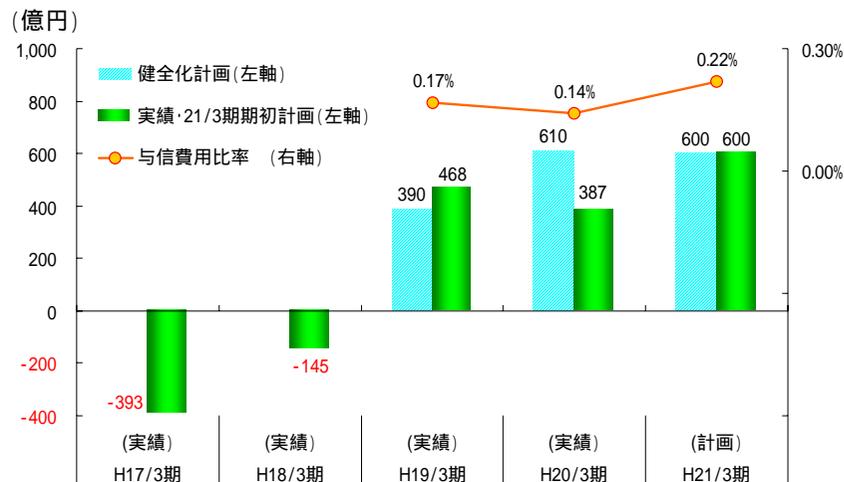


要管理先 破綻懸念先以下
各社公表データより作成

■ 一般貸倒引当金計上時のDCF法適用(与信額)基準

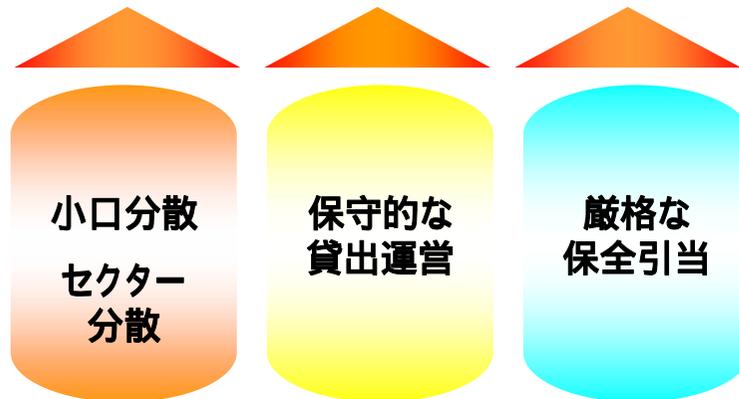
	りそな	金融庁/金融検査マニュアル
要管理先	10億円以上の債務者	100億円以上は適用することが望ましい
その他要注意先	100億円以上の債務者	-

与信費用の推移(G合算)



与信費用 / 金融再生法開示債権末残 (H21/3期(計画)はH20/3末残)

**ネット与信費用比率は
22bps程度を見込む**



残存期間別のスワップポジション(RB)

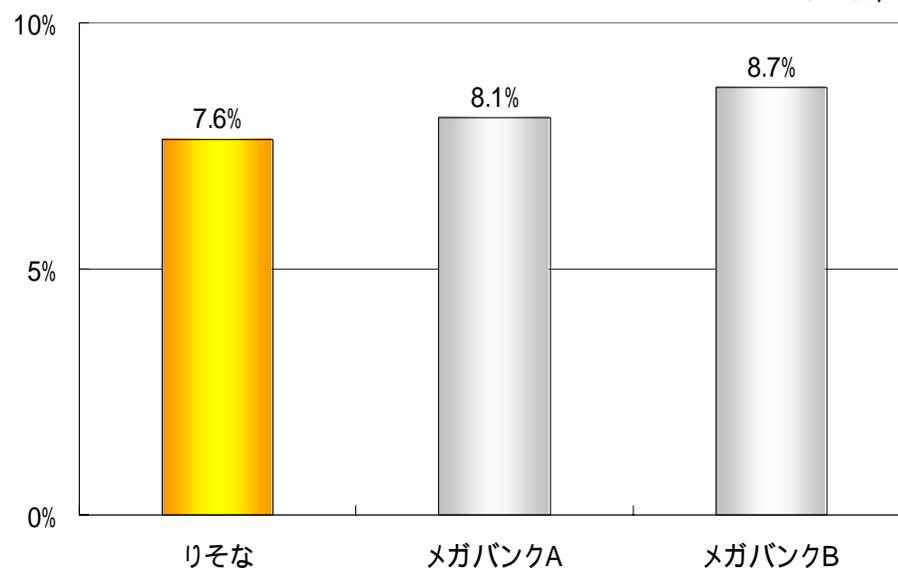
金利スワップ(繰延ヘッジ会計適用分)の残存期間別想定元本

(億円)

	H20/3末				H19/3末			
	1年以内	1~5年	5年超	計	1年以内	1~5年	5年超	計
スワップ固定受・変動払	3,720	7,140	12,572	23,432	4,670	9,950	8,192	22,812
スワップ変動受・固定払	750	1,600	1,000	3,350	2,100	2,350	1,000	5,450
ネット受取固定	2,970	5,540	11,572	20,082	2,570	7,600	7,192	17,362

金利スワップ(繰延ヘッジ会計適用分)ネット受取固定想定元本の対総資産比率

< H20 / 3末 >

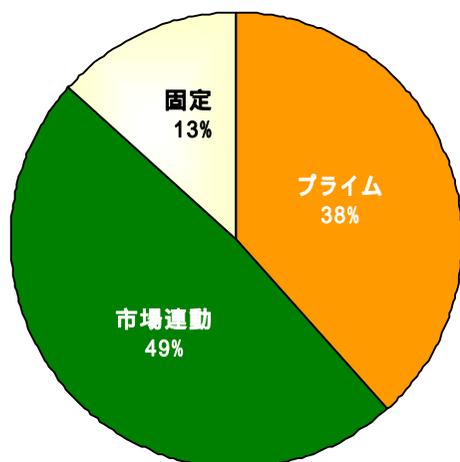


法人・個人別の貸出金構成(RB)

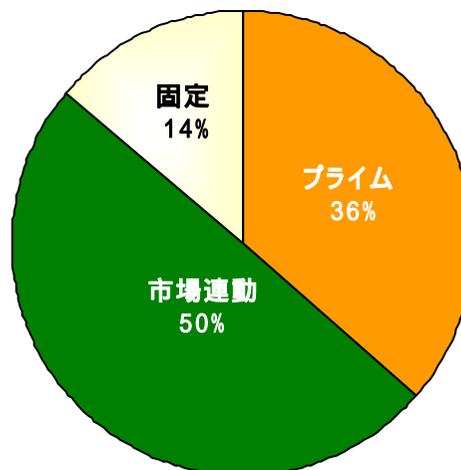
法人向け貸出金

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。

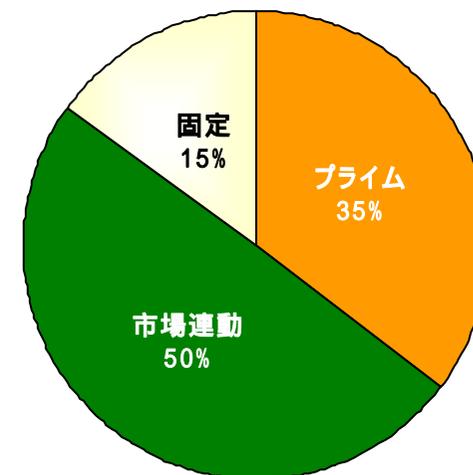
【H19年3月末】



【H19年9月末】

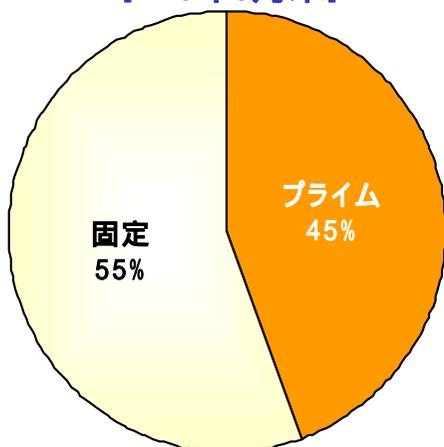


【H20年3月末】

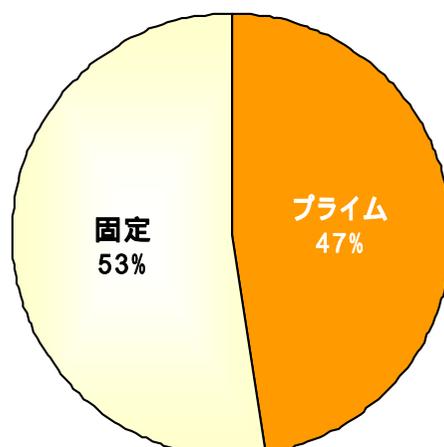


個人向け貸出金

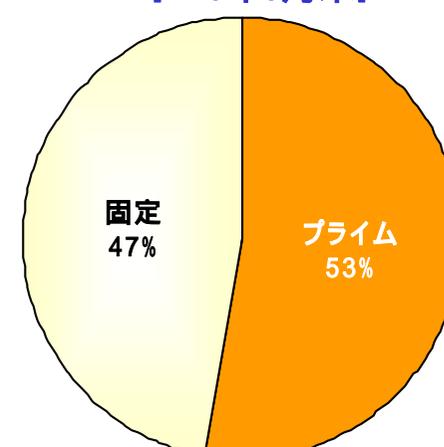
【H19年3月末】



【H19年9月末】



【H20年3月末】

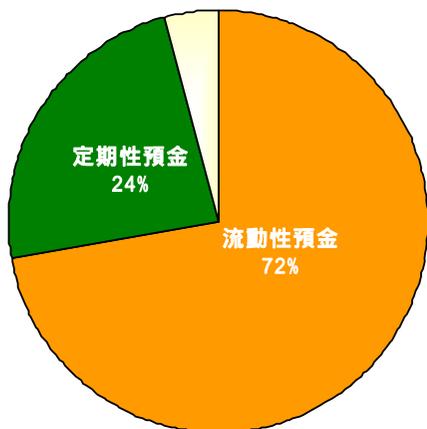


法人・個人別の預金構成(RB)

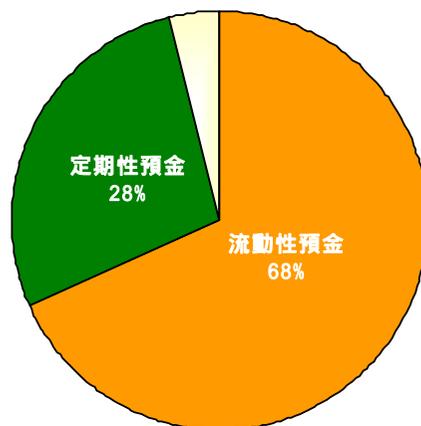
出所：決算説明資料

法人預金

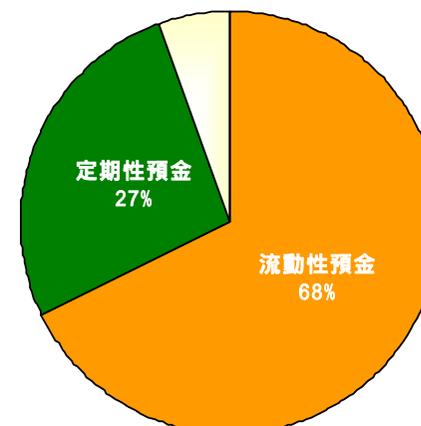
【H19年3月末】



【H19年9月末】

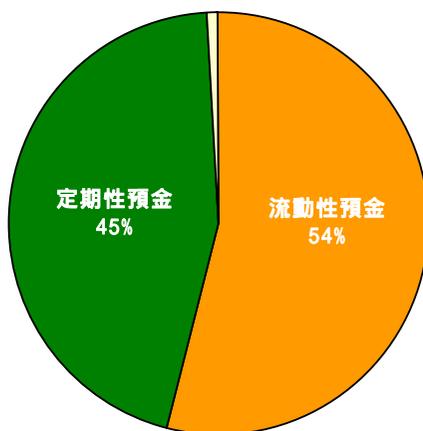


【H20年3月末】

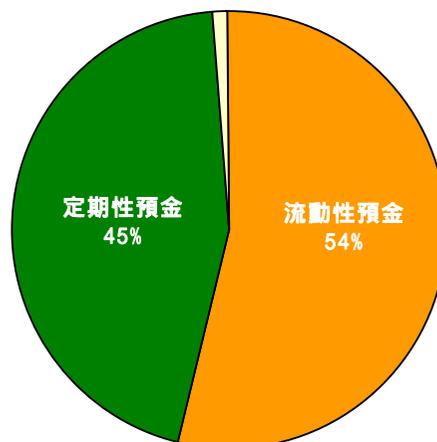


個人預金

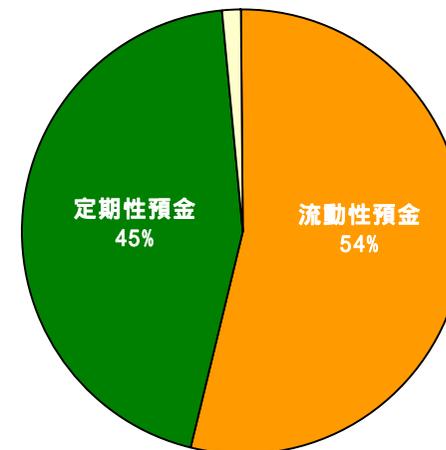
【H19年3月末】



【H19年9月末】



【H20年3月末】



債務者区分間の遷移状況(平成19年度上期、RB)

与信額ベース

		19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	その他			
									全額回収/返済	債権譲渡/売却		
19年3月末	正常先	95.3%	3.7%	0.5%	0.2%	0.0%	0.1%	0.2%	0.2%	0.0%	-	4.6%
	要注意先	9.3%	79.1%	1.4%	4.0%	0.2%	0.8%	5.1%	5.1%	0.0%	9.3%	6.5%
	要管理先	23.5%	9.6%	50.6%	10.9%	0.6%	0.3%	4.5%	4.5%	0.0%	33.1%	11.8%
	破綻懸念先	1.7%	4.4%	1.1%	73.6%	7.8%	2.3%	9.0%	6.1%	3.0%	7.2%	10.2%
	実質破綻先	0.2%	0.3%	0.0%	1.3%	79.9%	3.1%	15.1%	10.1%	5.0%	1.9%	3.1%
	破綻先	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.0%	89.5%	9.7%	8.4%	1.3%	0.7%	-

- 19/3末において各債務者区分に属していた債務者が19/9末においてどの区分に属しているかを表示
- 19/3末時点の与信額をベースに算出
19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
- 19/9末の「その他」は19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

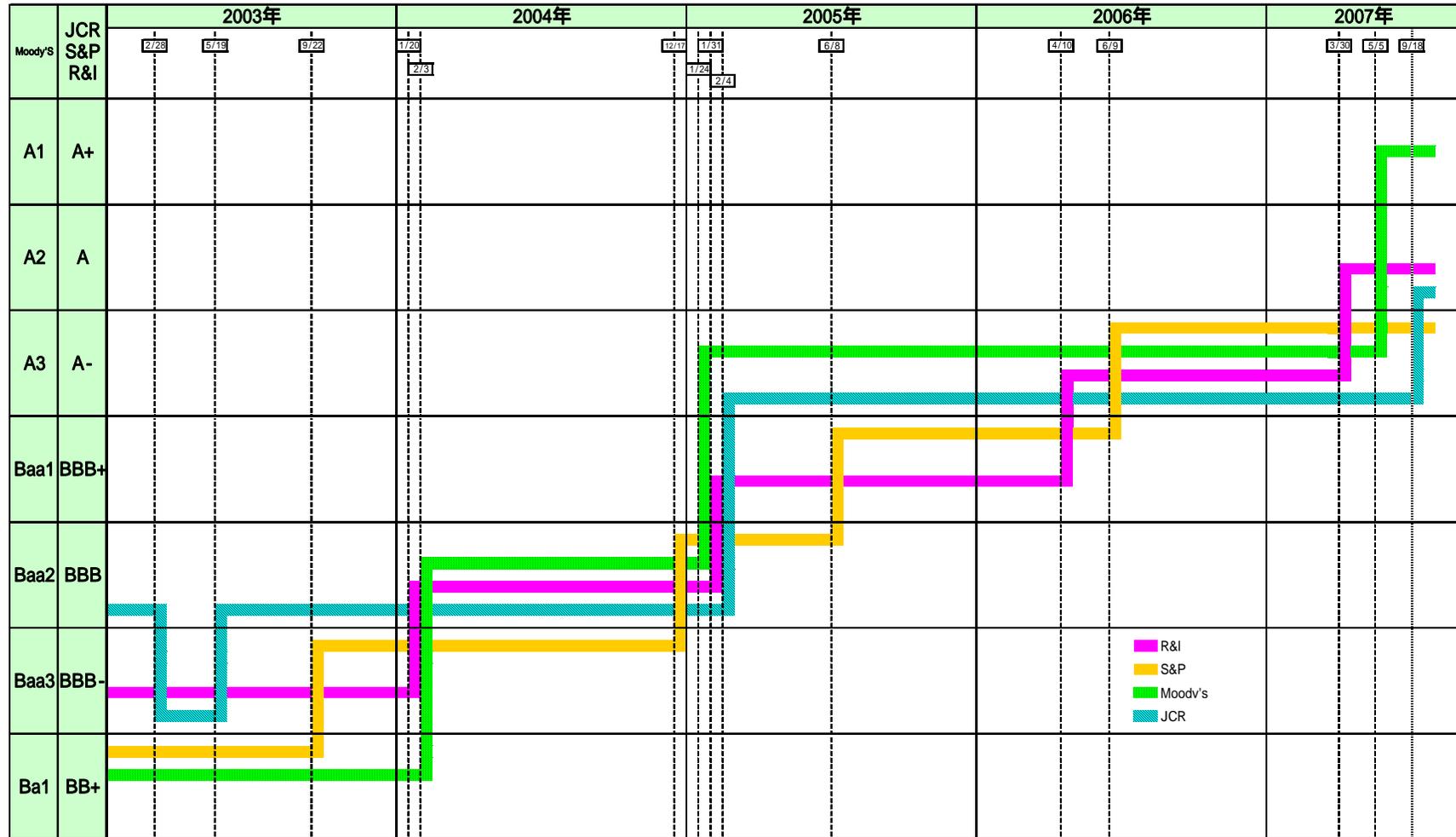
債務者区分間の遷移状況(平成19年度下期、RB)

与信額ベース

		20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	その他			
									全額回収/返済	債権譲渡/売却		
19年9月末	正常先	97.6%	1.8%	0.2%	0.2%	0.0%	0.1%	0.2%	0.2%	0.0%	-	2.3%
	要注意先	5.1%	85.5%	1.8%	2.8%	0.5%	0.4%	3.9%	3.9%	0.0%	5.1%	5.5%
	要管理先	3.5%	9.9%	76.3%	4.7%	1.7%	0.8%	3.2%	3.2%	0.1%	13.4%	7.1%
	破綻懸念先	1.9%	9.9%	1.8%	53.8%	18.7%	2.7%	11.2%	8.3%	2.9%	13.6%	21.4%
	実質破綻先	0.6%	0.9%	0.1%	1.0%	79.0%	7.8%	10.6%	3.9%	6.7%	2.5%	7.8%
	破綻先	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.1%	92.1%	6.8%	0.9%	5.9%	1.1%	-

- 19/9末において各債務者区分に属していた債務者が20/3末においてどの区分に属しているかを表示
- 19/9末時点の与信額をベースに算出
19年下期中の追加与信、部分回収、償却(部分直接償却を含む)等は、反映せず
- 20/3末の「その他」は19年下期中の全額回収・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20年4月末日 現在]

種類		乙種	丙種	戊種	己種
公的資金/民間資金の別		公的資金	公的資金	公的資金	公的資金
当初発行銀行および名称		大和銀行乙種第1回	近畿大阪銀行第1回	あさひ銀行第1回第2種	あさひ銀行第2回第2種
当初発行日		平成11年3月31日	平成13年4月26日	平成11年3月31日	平成11年3月31日
現在の株式数		272,202株	120,000株	9,576株	80,000株
発行価額		600,000円	500,000円	1,250,000円	1,250,000円
現在の発行価額の総額		1,633億円	600億円	120億円	1,000億円
当初発行総額		4,080億円	600億円	3,000億円	1,000億円
株主		整理回収機構	整理回収機構	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	6,360円	6,800円	14,380円	18,500円
	配当総額	1,731百万円	816百万円	138百万円	1,480百万円
	利回り	1.06%	1.36%	1.1504%	1.48%
取得請求権	取得請求可能期間	H11.6.30 H21.3.31	H14.1.1 H27.3.31	H14.7.1 H21.11.30	H15.7.1 H26.11.30
	現在の引換価額	(294,985円)	199,200円	359,700円	359,700円
	現在の引換比率	2.034	(2.510)	(3.475)	(3.475)
引換比率の修正	修正日	6月30日	1月1日	7月1日	7月1日
	引換価額の修正方向	上下	上下	上下	上下
	上限比率	3.429	(2.999)	(3.475)	(3.475)
	下限比率	---	---	---	---
	上限価額	---	---	---	---
	下限価額	(174,978円)	166,700円	359,700円	359,700円
	時価算出開始	45取引日前	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	30取引日
一斉取得	一斉取得日	H21.4.1	H27.4.1	H21.12.1	H26.12.1
	引換比率	600,000円 / (時価 × 1.02)	500,000円 / 時価	1,250,000円 / 時価	1,250,000円 / 時価
	時価算出開始	45取引日前	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	30取引日
	下限価額	100,000円	166,700円	359,800円	359,800円

当社が発行している優先株式の明細(2)

[平成20年4月末日 現在]

種類	第1種	第2種	第3種	第4種	第5種	第9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HD9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19年6月5日
現在の株式数	2,750,000株	2,817,808株	2,750,000株	25,200株	40,000株	100,000株
発行価額	200,000円	200,000円	200,000円	2,500,000円	2,500,000円	3,500,000円
現在の発行価額の総額	5,500億円	5,636億円	5,500億円	630億円	1,000億円	3,500億円
当初発行総額	5,500億円	5,636億円	5,500億円	630億円	1,000億円	3,500億円
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	M.L.日本ファイナンス(株)
優先配当金	1株当たり配当金(21/6)	3,190円	3,190円	3,190円	99,250円	32,550円
	配当総額(21/6)	8,773百万円	8,989百万円	8,773百万円	2,501百万円	3,255百万円
	利回り	1年円Libor+0.5%	1年円Libor+0.5%	1年円Libor+0.5%	3.97%	0.93%
取得請求権	取得請求可能期間	H18.7.1 ---	H20.7.1 ---	H22.7.1 ---	---	H20.6.5 (取得請求制限あり)
	現在の引換価額	299,700円	---	---	---	332,465円
	現在の引換比率	(0.667)	(---)	(---)	(---)	(10.527)
	引換比率の修正	修正日	8月1日	11月1日	5月1日	---
引換比率の修正	引換価額の修正方向	上下	上下	上下	---	下方のみ
	上限比率	(7.143)	(10.000)	(11.765)	---	(40.355)
	下限比率	---	---	---	---	---
	上限価額	---	---	---	---	---
	下限価額	28,000円	20,000円	17,000円	---	86,730円
	時価算出開始	45取引日前	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	---	30取引日(VWAP)
	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 <small>(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)</small>
引換比率		---	---	---	---	---
時価算出開始		---	---	---	---	---
算出期間		---	---	---	---	---
下限価額		---	---	---	---	---

第9種優先株式：「基本方針」を実現する商品性

「資本の質」と「希薄化抑制」を両立する証券設計

- メリルリンチ日本ファイナンス(株)に全株を割り当て
- 当社定款が唯一認める「転換型」優先株式



- 本件により確保した剰余金は公的資金優先株式(転換型)の買入消却原資として活用(潜在株式の削減に寄与)

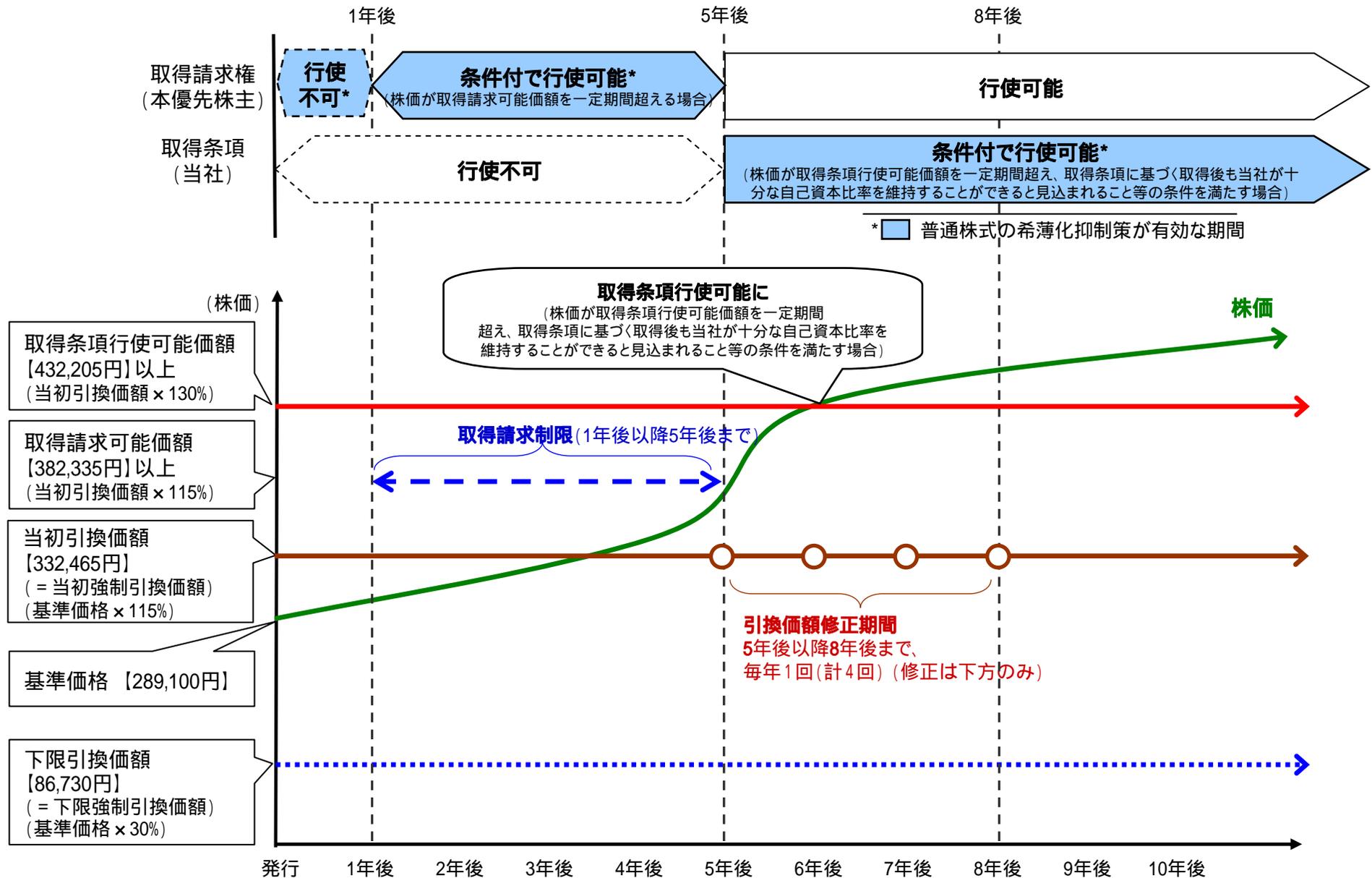
取得請求権行使の抑制

- 発行から1年間は取得請求権行使不可
- 当初引換価額は、基準価格に15%の当初引換プレミアムが上乗せされ5年間据置き
- 当初5年間、当初引換価額の115%の取得請求制限を設定
- 引換価額の修正(下方のみ)は発行後5・6・7・8年経過時の4回のみ限定

取得条項の設定

- 当社の権利として取得条項を設定し、株価上昇時における大幅な希薄化の抑制を可能に
- 発行後5年後以降で以下を満たす場合、払込金額相当の金銭及びイン・ザ・マネーに相当する価値の普通株式を交付対価として取得することが可能。
 - 株価が取得条項行使可能価額(当初引換価額130%)を一定期間上回る場合で
 - 取得条項発動後も十分な自己資本比率を維持することができると見込まれること等
- 普通株式への一斉転換条項は設定せず

第9種優先株式：株価水準と取得請求権・取得条項等のイメージ



第9種優先株式：公的資金優先株式との比較

	早期健全化法 優先株式	預金保険法 優先株式	第9種優先株式
優先配当率	■ 固定(1.06% ~ 1.48%)	■ 変動(1年¥Libor + 50bps)	■ 固定(0.93%)
当初引換プレミアム	■ なし	■ なし	■ 15%
取得請求権行使開始	■ 既に到来	■ H18/7 ~ H22/7	■ 1年後以降
引換価額の修正時期と方向	■ 1年毎に上下方修正	■ 1年毎に上下方修正	■ 発行から5・6・7・8年後に 下方のみ修正(4回のみ)
下限引換価額	■ 166,700 ~ 359,700円	■ 17,000 ~ 28,000円	■ 86,730円 (基準価格 × 30%)
取得請求制限	■ なし	■ なし	■ 当初引換価額を15%以上 上回る場合にのみ取得請 求可能
取得条項行使期間	■ なし	■ なし	■ 5年後以降、当初引換価額 × 130%を上回る等の条件 を満たす場合
一斉転換の有無と時期	■ あり (H21/4 ~ H26/12)	■ なし	■ なし
株主総会議決権	■ なし (但し、配当停止時に発生)	■ あり	■ なし (配当停止時にも発生せず)

経営健全化計画(計数計画一覧)

(4行合算)

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
(単位:億円)	(実績)	(実績)	(実績)	(計画)	(計画)
業務粗利益	6,936	7,359	7,000	7,540	7,800
信託報酬	366	404	413	330	340
合同運用指定金銭信託分	62	67	69	20	10
信託勘定不良債権処理額(A)	0	3	1	0	0
資金運用収益	6,044	6,602	7,013	7,770	8,520
資金調達費用	766	1,155	1,641	2,080	2,670
役務取引等利益	910	1,070	970	1,030	1,100
特定取引利益	30	205	697	220	230
その他業務利益	350	232	453	270	280
国債等債券関係損()益	122	74	72	10	10
業務純益(B)+(A)+(C)	3,452	3,820	3,378	3,660	3,920
(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前)					
業務純益(B)	3,487	3,772	3,379	3,660	3,920
一般貸倒引当金繰入額(C)	36	44	0	0	0
経費	3,485	3,543	3,621	3,880	3,880
人件費	1,172	1,207	1,238	1,300	1,320
物件費	2,102	2,127	2,171	2,370	2,350
不良債権処理損失額	576	721	803	600	560
株式等関係損()益	539	691	458	80	80
株式等償却	15	76	267	0	0
経常利益	3,366	3,865	2,125	3,080	3,380
特別利益	692	343	946	0	0
特別損失	45	129	50	80	80
法人税、住民税及び事業税	95	183	96	110	650
法人税等調整額	11	2,250	323	630	330
税引後当期利益	3,907	6,146	2,601	2,260	2,320

(注1)資産・負債は平残、資本勘定は未残

(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、りそな信託銀行を除いて算出

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
(単位:億円)	(実績)	(実績)	(実績)	(計画)	(計画)
総資産 ^(注1)	416,539	406,494	404,760	398,700	406,200
貸出金	252,472	260,194	257,877	274,800	280,300
有価証券	75,985	73,418	68,460	65,500	69,500
特定取引資産	8,284	4,078	4,944	6,700	6,700
繰延税金資産(未残)	44	2,801	2,863	1,122	749
総負債 ^(注1)	406,579	393,945	391,357	386,400	393,700
預金・NCD	331,534	331,183	333,026	333,000	337,900
特定取引負債	150	407	688	-	-
繰延税金負債(未残)	320	182	-	218	179
再評価に係る繰延税金負債(未残)	462	442	431	443	443
純資産 ^(注1)	16,920	19,476	14,715	14,812	14,872
資本金	3,988	3,988	3,988	4,038	4,038
資本準備金	4,338	4,338	4,338	4,388	4,388
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)	4,333	6,604	3,282	2,717	2,777
土地再評価差額金	633	614	598	615	615
その他有価証券評価差額金	2,538	3,000	1,234	1,964	1,964
(経営指標) ^(注3)					
資金運用利回	1.66	1.78	1.91	2.15	2.30
貸出金利回	1.93	1.94	2.18	2.30	2.47
有価証券利回	1.05	1.28	0.89	1.67	1.74
資金調達原価	1.07	1.23	1.39	1.59	1.71
預金利回(含むNCD)	0.08	0.17	0.30	0.43	0.56
総資金利鞘	0.58	0.55	0.52	0.56	0.59
OHR	50.24	48.12	51.73	51.45	49.74

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。