

経営の健全化のための計画

～選ばれる金融サービス企業をめざして～

(預金保険法第105条及び金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第5条)

平成18年11月

株式会社 りそなホールディングス

株式会社 りそな銀行

計画に記載された事項について重要な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅滞なく金融庁に報告します。

※本計画に「18年9月期見込み」として記載している計数は、現時点における見込み計数です。
18年9月中間決算の計数については、現在、確定作業を進めている段階であり、中間決算発表時に正式公表させていただきます。

経営の健全化のための計画の前提条件

	18/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期	22/3月期
無担0/N (%)	0.004	0.183	0.500	0.750	1.000
TIBOR 3 M (%)	0.128	0.462	0.700	0.950	1.200
10年国債 (%)	1.77	1.96	2.20	2.35	2.50
為替 (円／ドル) (円)	117	117	117	117	117
日経平均株価 (円)	17,059	17,059	17,059	17,059	17,059

※ 18/3月期は期末時点。為替、日経平均株価は18年3月末実績を横置き。

目 次

I. はじめに	1
<「再生」から「飛躍」に向けたりそな改革の総括>	2
II. 経営の健全化のための計画	4
1. 金額・条件等	4
(1) 根拠	4
(2) 発行金額、発行条件、商品性	5
(3) 当該自己資本の活用方針	7
2. 経営の合理化のための方策	8
(1) 経営の現状及び見通し	8
①概況	8
②今後の収益計画の概要等	8
(2) 業務再構築のための方策	10
①今後の経営戦略	10
イ. 差別化された経営の確立	10
ロ. 質を重視した成長戦略	16
ハ. 重点事業の基本戦略	18
②主要部門別の純収益動向	22
③リストラの推移及び計画	22
④子会社・関連会社の収益等の動向	24
⑤管理会計の確立とその活用の方策	25
3. 責任ある経営体制の確立のための方策	26
(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	26
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	30
(3) 自主的・積極的なディスクロージャー	31
4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等	31
(1) 基本的考え方	31
(2) 配当、役員報酬についての考え方	31
5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	32

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――	34
(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方――	34
(2) 剰余金の推移――	35
(3) 収益見通し――	35
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――	36
(1) 各種リスク管理の状況――	36
(2) 資産運用に係る決裁権限の状況――	36
(3) 資産内容――	37
(4) 償却・引当方針――	37
(5) 評価損益の状況と今後の処理方針――	38
(6) 金融派生商品等取引動向――	38

(図表)

1 収益動向及び計画――	39
2 自己資本比率の推移――	44
5 部門別純収益動向――	47
6 リストラの推移及び計画――	48
7 子会社・関連会社一覧――	50
8 経営諸会議・委員会の状況――	51
9 担当業務別役員名一覧――	58
10 貸出金の推移――	60
11 収益見通し――	61
12 リスク管理の状況――	62
13 金融再生法開示債権の状況――	66
14 リスク管理債権情報――	68
15 不良債権処理状況――	70
17 倒産先一覧――	72
18 評価損益総括表――	75
19 オフバランス取引総括表――	79
20 信用力別構成――	80

Ⅰ．はじめに

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、15 年 11 月に「経営の健全化のための計画～りそな再生のための集中再生期間における計画～」を策定・公表いたしました。

同計画では、17 年 3 月末までを集中再生期間と定め、当グループの飛躍に向けた体制作りをテーマに、抜本的な財務改革やリストラ等の内部改革を断行するとともに、新たな収益モデルの構築に向けたあらゆる改革に挑戦いたしました。(HOP のための計画)

16 年 11 月には、集中再生期間後の「再生」から「飛躍」に向けた第 2 のステージにおける計画として、「経営の健全化のための計画～サービス業への進化をめざして～」を策定・公表いたしました。

この第 2 のステージにおける計画の下では、「リストラから営業力強化へ」をテーマに、「地域を軸とした運営体制の強化」、「サービス業への更なる進化」、「システム統合による基盤整備」を重点課題として、飛躍に向けた様々な改革に取り組んでまいりました。(STEP のための計画)

これらの諸改革により、当グループの課題であった不良債権や高コスト構造の問題について、不良債権比率や経費率を大幅に低減させるなど、経営体質の改善を実現しております。

また、銀行業からサービス業への進化を目指して、営業時間の延長やスピーディーかつ高品質なサービスを提供できる次世代型店舗の設置など、お客さま本位の経営に努めております。

さらに、当グループの強みは中堅・中小企業や個人のお客さまとのお取引であることを再認識し、お客さまや地域に軸足を置いた運営体制への変更を実施いたしました。この取り組みは、お客さまから迅速で地域特性を踏まえた提案を評価されるなど着実な効果をあげております。

こうした改革の成果を踏まえ、22 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)を以下の通り提出いたします。

本計画は、「差別化戦略の徹底による持続的成長」により「公的資金返済」を実現していく第 3 のステージにおける計画として、更なる飛躍に向けた挑戦をお示しするものです。(JUMP のための計画)

当グループは、全役員・従業員が本計画の着実な履行を約束し、将来ビジョンである「地域・お客さまから最も支持されるコミュニティ・バンク・グループ」を実現するとともに、「公的資金返済」に向けた道筋を確たるものにしてまいります。

皆さまには、何卒、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

<「再生」から「飛躍」に向けたりそな改革の総括>

当グループは、これまでの常識や慣行に囚われず、様々な改革に取り組んでまいりました。
この結果、当グループの健全性、効率性、収益性は大きく改善いたしました。
りそな改革について、18年3月期までの成果を以下に総括いたします。

	15/3月期 → 18/3月期	
1.健全性	【不良債権比率】 11.19% (15/9 末) → 2.56% 【政策投資株式残高】 13,166 億円 → 3,975 億円	◆不良債権、政策保有株式の抜本処理 ⇒ 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排除
2.効率性	【OHR】 59.7% → 50.2% 【従業員数】 19,307 人 → 14,521 人	◆徹底したスリム化の推進 ⇒ 量から質への転換は軌道に
3.収益性	【税引前当期利益】 ▲5,173 億円 → 4,014 億円 【住宅ローン残高】 8.4 兆円 → 10.8 兆円 【投資商品残高】 0.79 兆円 → 2.79 兆円 【不動産部門収益】 60 億円 → 121 億円	◆非金利ビジネスの伸長、貸出残高の反転 ⇒ 持続的な黒字経営への体質転換

また、サービスと地域を軸に5大ビジネス分野に注力してまいりました。

		これまでの実施施策
サービス改革		○営業時間延長、待ち時間ゼロ運動 ○りそな VOC (Voice of Customer：お客さまの声)活動 ○ホスピタリティ研修、サービス宣言大会 ○リテール分野でのアライアンス活用
地域運営		○地域編成の見直し (30 地域 → 9 地域 3 営業本部) ○地域に根差した商品・サービスへの取り組み ・学校法人との産学連携 ・地元商店街との協力 (天神橋筋商店街等) ・ビジネスマッチング、ソリューションビジネスフェアの開催 ・地域ファンドの創設 (よこはまベイシティファンド等) ・ご当地ファンド (投資信託) の創設 ・「RESONART(りそなーと)カード」の発行
5大ビジネス分野	中小企業取引	○オーナー企業取引推進 ○新規顧客開拓の推進 ○無担保ビジネスローン等の推進 (保証協会・商工会議所との連携含む)
	個人ローン	○住宅関連業者との連携強化 ○差別化商品の提供 (超長期ローン等) ○営業推進・業務支援チャネル (住宅ローンセンター、ローンサポートオフィス) 拡充 ○ATM カードローンの順次導入 (全国展開完了)
	金融商品販売	○ディストリビューターモデルの展開 (アライアンスの活用による商品の拡充) ○担い手の変革、資金運用コンサルタント増強 ○個人 CRM システムの導入
	不動産	○首都圏での仲介業務強化 ○不動産部門の人員増強 ○流動化関連ビジネスへの対応 (不動産ソリューション室の設置等)
	企業年金	○代行返上・退職給付制度見直しへの対応 ○フロント営業力の強化 ○設計・管理業務、資産運用業務の高度化
オペレーション改革	次世代型店舗	○新事務処理方式導入 ○営業店レイアウトの改革 ○営業店事務プロセス改革
	センター改革	○後方事務の集約 (業務サポートオフィスの設置) ○コールセンターの機能拡充・活用 ○オペレーション系センター業務の縮退
	融資業務革新	○融資事務の集約 (融資サポートオフィスの設置) ○問題債権・担保業務の集約 (サービサー等) ○自己査定・格付業務の電子化
人事運営		○事務部門・本部間接部門のスリム化 ○キャリア (中途) 採用、スタッフ (パートタイマー・派遣社員等) の活用 ○新人事制度、業績インセンティブの導入 ○年収水準、年金制度の見直し
システム		○りそな銀行システム統合 ○りそな銀行・奈良銀行合併等への対応 ○オペレーション改革、CRM、コールセンター機能拡充への対応 ○基盤整備・制度対応 (偽造カード対応等)

II．経営の健全化のための計画

1．金額・条件等

(1) 根拠

当グループは、公的資金による多額の資本増強を真摯に受け止め、15 年 11 月に集中再生期間における計画として、経営の健全化のための計画（以下、健全化計画）を策定・公表し、徹底した財務改革を中心に再生のための基礎を構築いたしました。翌 16 年 11 月には、「リストラから営業力強化へ」をテーマに、集中再生期間後の「再生」から「飛躍」に向けた新たなステージにおける健全化計画を策定・公表いたしました。

この度、当グループは、前回公表計画の策定から 2 年を経過したことから、金融再生委員会より 11 年 9 月 30 日付で発表された「経営健全化計画の見直しについての基本的考え方」及び金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律（以下、早期健全化法）施行令第 1 条の 2 の規定に基づき、16 年 11 月に公表いたしました計画を本計画に変更いたします。

なお、りそなホールディングスおよびりそな銀行は、早期健全化法第 5 条第 4 項および預金保険法第 108 条第 2 項の規定に従い、金融庁に対して本計画の履行状況を報告してまいります。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

①普通株式（預金保険法）

預金保険法に基づき 15 年 7 月にりそな銀行が発行した普通株式については、株式交換および株式併合を経て、りそなホールディングスが発行する下記の普通株式となっております。

なお、現存額は、17 年 2 月 1 日付にて、2,937 億円となっております。

イ.当初発行金額

約 2, 9 6 4 億円

ロ.発行条件・商品性

発行条件・商品性の概要は、以下の通りです。

種類	普通株式
当初発行総額	2,964 億円
現存額	2,937 億円
当初発行株式数(注1)	5,700 千株
現存株式数	5,648 千株
発行価額(注1,2)	52,000 円

(注 1) 17 年 6 月 28 日開催の定時株主総会において、株式併合（当社の発行済の普通株式および各種の優先株式の全てにつき、株式 1,000 株を 1 株に併合する）および、1 単元の株式の数の定めを廃止し、端株制度（端株の単位は 1 株の 1,000 分の 1）を採用する定款の一部変更を決議しています。なお、この株式併合の効力発生日は 17 年 8 月 2 日であり、株式併合の効力発生時にこの定款変更の効力が生じています。

(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）を記載しています。

②議決権付優先株式（預金保険法）

預金保険法に基づき 15 年 7 月にりそな銀行が発行した優先株式については、株式交換および株式併合を経て、りそなホールディングスが発行する下記の優先株式となっております。

イ.発行金額

約 1 6, 6 3 5 億円

ロ.発行条件・商品性

発行条件・商品性の概要は、以下の通りです。

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)	2,750 千株	2,817 千株	2,750 千株
発行価額(注 1)	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 6 月 28 日開催の定時株主総会において、株式併合（当社の発行済の普通株式および各種の優先株式の全てにつき、株式 1,000 株を 1 株に併合する）および、1 単元の株式の数の定めを廃止し、端株制度（端株の単位は 1 株の 1,000 分の 1）を採用する定款の一部変更を決議しています。なお、この株式併合の効力発生日は 17 年 8 月 2 日であり、株式併合の効力発生時にこの定款変更の効力が生じています。

③優先株式（早期健全化法）

早期健全化法に基づき 11 年 3 月に大和銀行が発行した優先株式 4,080 億円、11 年 3 月にあさひ銀行が発行した優先株式 4,000 億円、および 13 年 4 月に近畿大阪銀行が発行した優先株式 600 億円については、株式移転または株式交換、および株式併合を経て、りそなホールディングスが発行する下記の優先株式となっております。

イ.発行金額

8,680 億円

ロ.発行条件・商品性

発行条件・商品性の概要は、以下の通りです。

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
発行株式数(注 1)	680 千株	120 千株	240 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 6 月 28 日開催の定時株主総会において、株式併合（当社の発行済の普通株式および各種の優先株式の全てにつき、株式 1,000 株を 1 株に併合する）および、1 単元の株式の数の定めを廃止し、端株制度（端株の単位は 1 株の 1,000 分の 1）を採用する定款の一部変更を決議しています。なお、この株式併合の効力発生日は 17 年 8 月 2 日であり、株式併合の効力発生時にこの定款変更の効力が生じています。

④劣後特約付借入（早期健全化法）

早期健全化法に基づき 11 年 3 月にあさひ銀行が借入れた劣後ローン 1,000 億円については、りそなホールディングスが債務引受し、下記の劣後ローンとなっております。

なお、18 年 11 月 2 日、下記永久劣後ローン 1,000 億円のうち、200 億円を返済いたしました。

イ.当初借入金額

1, 0 0 0 億円

ロ.発行条件・商品性

発行条件・商品性の概略については、以下の通りです。

種類	永久劣後ローン
当初借入金額	1,000 億円
現存額	800 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

なお、金融機能安定化法に基づき 10 年 3 月に大和銀行およびあさひ銀行が借入れた劣後ローン各 1,000 億円（合計 2,000 億円）については、早期健全化法に基づく劣後ローン同様にりそなホールディングスが債務引受しておりましたが、それぞれ 17 年 9 月 30 日および 17 年 10 月 3 日に全額を返済しております。従いまして、金融機能安定化法ならびに早期健全化法に基づいて資本増強を行った劣後ローンは、当初借入金額 3,000 億円（合計）に対して、累計 2,200 億円を返済しております。

（3）当該自己資本の活用方針

早期健全化法並びに預金保険法第 102 条第 1 項の趣旨を踏まえ、自己資本の増強によって強化した財務基盤・信用力をもとに、収益力の強化を徹底するとともに、引続き銀行の公共的・社会的使命である信用供与の円滑化に努めてまいります。

2. 経営の合理化のための方策

(1) 経営の現状及び見通し

①概況

18年3月期決算においては、貸出金の増加基調への反転、住宅ローン残高の堅調な推移、また投資信託等の金融商品販売額の増加など「強みを活かすビジネス分野」の好調な推移により、傘下銀行（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）合算の業務粗利益は計画を上回る実績となりました。また、オペレーション改革を中心とした事務部門の効率化を引き続き進めた結果、実勢業務純益は計画を大幅に上回る3,452億円となりました。

一方、与信関連費用については、取引先企業の業況改善等により与信費用戻し入れが発生（特別利益計上）したこともあり、ネットで145億円の戻入益計上となりました。以上のことから、税引後当期利益については、計画を大幅に上回る3,907億円となりました。

さらに、19年3月期の業績についても、差別化戦略を積極的に推し進めることにより、引き続き着実な収益の増加を実現し、前回公表計画を大きく上回る最終利益を確保できる見込みであり、更なる飛躍のための収益力向上は着実に進展しているものと考えております。

②今後の収益計画の概要等

傘下銀行合算の22年3月期の収益計画、および主要計数目標は以下の通りです。

【収益計画の主要計数（傘下銀行合算）】

単位:億円	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
業務粗利益	6,980	7,270	7,540	7,800
経費	3,650	3,800	3,880	3,880
実勢業務純益	3,330	3,470	3,660	3,920
税引後当期利益	5,430	2,050	2,260	2,320
合算剰余金（注1）	12,970	14,590	16,300	18,100

（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(傘下銀行合算)】

項目		19/3 月期計画	22/3 月期計画
計画業務純益(注 1)		3,420 億円	4,000 億円
税引前当期利益(注 2)		2,790 億円	3,300 億円
収益性	計画業務純益 ROA	0.86%	1.01%
効率性	OHR	52.2%	49.7%
健全性	不良債権比率	2.29%	1.9%程度

(注1) 計画期間においては、実勢業務純益に市場部門の本来業務収益(ETF など会計上臨時損益で計上されるもの)を加えた目標としております。

(注2) 継続的に収益力を比較する目的から、19/3 月期計画については、税引前当期利益実額より非経常的な株式関係損益、貸倒引当金の戻入等の相当額を控除しております。

(収益力強化等に向けた具体的な方策については、「(2) 業務再構築のための方策」をご参照下さい。)

(2) 業務再構築のための方策

①今後の経営戦略

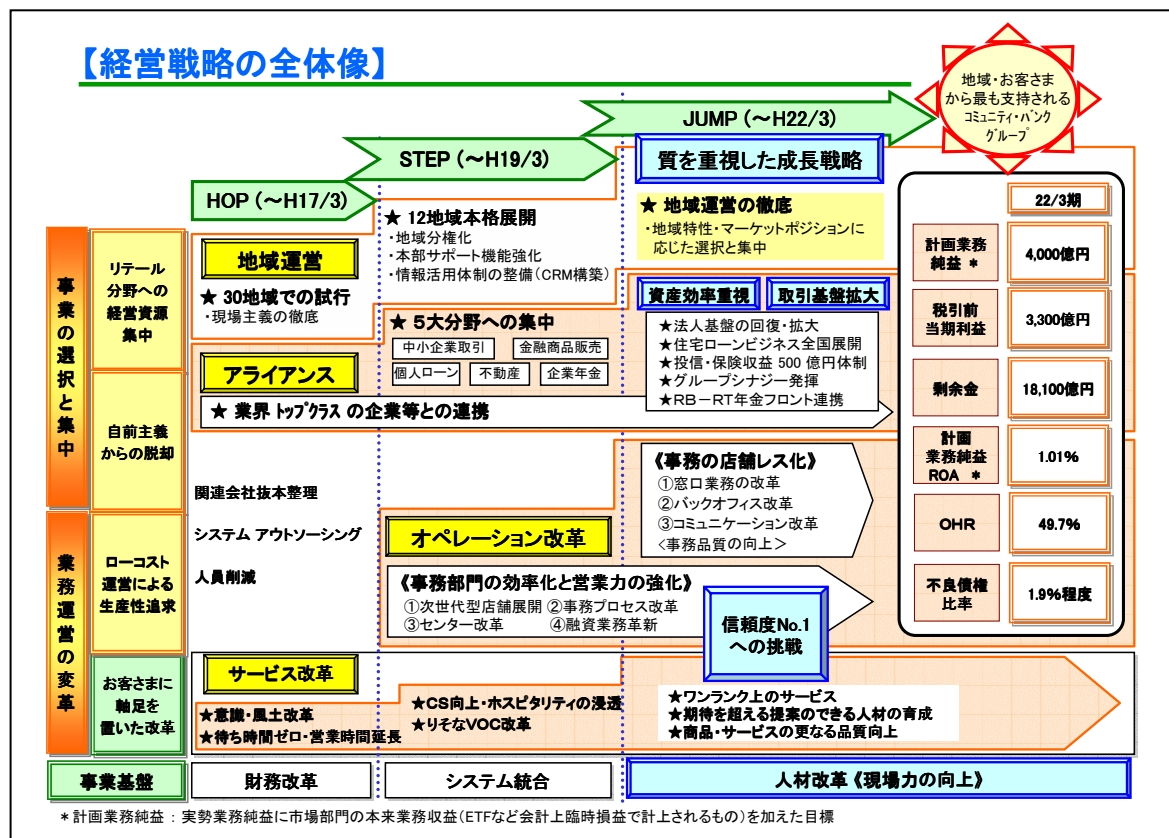
イ. 差別化された経営の確立

15年11月に策定・公表いたしました「りそな再生のための集中再生期間における計画」(HOPのための計画)では、徹底した財務改革を中心に再生のための基礎を構築いたしました。翌16年11月に策定・公表いたしました、集中再生期間後の「再生」から「飛躍」に向けた新たなステージにおける計画(STEPのための計画)では、「リストラから営業力強化へ」をテーマに、様々な改革に取り組んでまいりました。

上記の計画では、限られた経営資源の有効的・効率的な活用を目指して、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による「事業の選択と集中」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である「業務運営の変革」に積極的に取り組んでまいりました。

具体的には、「地域運営」「アライアンス」「オペレーション改革」を差別化の3大戦略として展開するとともに、これらを支える基礎となる「サービス改革」を柱にあらゆる改革を進めてまいりました。また、18年2月には、こうした差別化戦略を徹底することにより存在感ある金融サービスグループを創るという思いを込め、「新しいクオリティへ、新しいスピードで。」というブランドスローガンを掲げました。

本計画期間においては、こうした改革を更に加速することにより、差別化された経営の確立を図り、選ばれる金融サービス企業を目指してまいります。



a. 地域運営の徹底

「地域・お客さまから最も支持されるコミュニティ・バンク・グループ」を目指すりそなグループにとって、地域のお客さまとのリレーションシップの向上を大きな経営課題と考えております。こうした考えを踏まえ、当グループでは、お客さまに一番近い各傘下銀行の営業現場が「お客さま発・地域発」の活動を行う「地域運営」を16年4月から営業の組織運営の基本とし、お客さまのニーズに迅速にお応えできる仕組みを整えてまいりました。こうしたお客さまとの接点を最重視した運営体制の構築により、地域単位でのネットワーク作りやアライアンスの構築、特色あるサービス向上策の実施等の様々な成果が出ております。

（これまでの主な取組みについては、下記（地域に信頼されるパートナーを目指した取組み）をご参照下さい。）

本計画期間においても、各地域責任者を中心として、地域特性やマーケットポジションに応じた選択と集中を更に加速させるとともに、地域のお客さまとのコラボレーションを展開してまいります。また、これまで以上に地域に密着して、お客さまからの地域情報を活用することで、新たなマーケットや収益機会を創出してまいります。

当グループは、こうした地域運営の枠組みを通じた様々な挑戦を続け、地域に根差したリテール金融の新しい姿を示してまいります。

（地域に信頼されるパートナーを目指した取組み）

- ・地元企業株式を投資対象とした地域別投資信託「ご当地ファンド」（地域応援・資産分散ファンド）を組成し、地域のお客さまへの販売を進めたことで、お客さまからご好評を博しております。
- ・地元大学等の最先端の研究成果を地元企業へ還元するとともに、当グループのソリューション機能を提供するなど、産学連携を進めております。具体的には、関西大学、立命館大学、埼玉大学、東京工科大学、東京農工大学等との間で様々な取組みを実施しております。
- ・お金の流れや社会における銀行の役割、働くことの大切さなどを学ぶ機会を提供するべく、銀行内見学、職場体験、出張授業など、小中学生を対象にした子ども向け金融経済教育「りそなキッズマネーアカデミー」を全国各地で開催しております。
- ・地域のポテンシャルを引き出し、新しいマーケットを創造することを目的として、りそな銀行が中心となって企業や地域とのコラボレーションを実現する「REENAL PROJECT」を展開しております。具体的には、関西に住む若手アーティストを発掘・応援する「RESONART(りそなーと)カード」をFM802と共同で発行する取組みが評判となるなど、様々なメディア（媒体）を活用した企画を進めております。

今後とも、こうした地域発の新しい地域貢献に積極的に取組んでまいります。

b. アライアンスの拡充

当グループでは、「事業の選択と集中」の考え方の下、強みのある5大ビジネス分野（「中小企業取引」「個人ローン」「金融商品販売」「不動産」「企業年金」）に経営資源を集中する一方で、業界トップクラスの企業等とのアライアンスを通じて、お客さま本位かつ競争力のある商品・サービスを提供する戦略をとっております。本計画期間においても、このようなアライアンス戦略の拡充により、お客さまの多様化するニーズにお応えしてまいります。主なアライアンスの事例は以下の通りです。

目的	提携分野	アライアンス先	提携・連携内容
ソリューション強化	証券	野村證券	証券仲介業務
	M & A	みずほ証券	M & A 業務における助言・サポート等アドバイザー業務
	I P O	ディー・ブレイン証券	主幹事証券紹介等、上場サポート
	国際業務	東亜銀行、バンコック銀行 ほか	アジア地域における金融サービスの補完機能を確立
	保険	アリコジャパンほか	グループ各社に対する年金保険商品の供給・人材育成サポート等
	その他	パソナ・グループ	福利厚生のアウトソーシング・再就職支援
		S & P、日本リスクデータバンク	日本 SME 格付の取得申込みの受付、りそな SME コネクトローン取扱い
利便性向上	クレジットカード	クレディセゾン	新カードの共同開発・発行に係る業務・資本提携
	店舗ネットワーク	セブン銀行、ローソン、J R 東日本、ステーションネットワーク関西、イーネット ほか	A T M 提携
	住宅ローン	全日本不動産協会	会員企業向け提携ローンの取扱い
	その他	N T T ドコモ、J T B、J A L、J R 東日本、ほか	ポイントサービス「りそなクラブ」「埼玉りそなクラブ」ポイント交換
		J T B	旅行積立商品「JTB たびたびバンク」の申込受付サービス
品揃え充実	投資信託	クレディ・アグリコル、ソシエテ・ジェネラルほか	グループ各社に対する投資信託商品の供給
	PB	シンワアートオークションほか	相互間の顧客紹介、相互顧客へのサービス提供
	住宅ローン	アートコーポレーション	住宅ローン利用顧客に対して特別引越パック等を提供
		積水ハウス	シニア世代向けローン
		住宅金融公庫	「まちなか住宅・関西プロジェクト」応援住宅ローン
		埼玉県住宅供給公社	高齢者施設向け提携融資の取扱い
	その他	リロクラブ	人材育成分野のセミナーをりそな総合研究所が提供

c. オペレーション改革の推進

当グループは、リテール分野に経営資源を集中していくなかで、銀行業務における事務のあり方を根本から見直し、事務プロセス・店舗レイアウト等の抜本的な変革を行うことにより、迅速で正確なサービス提供によるお客さま利便性の向上と、ローコストでの運営体制を両立させるオペレーション改革に取り組んでおります。引き続き、リテール業務に内在する高コスト性を打破するべく、ローコスト・オペレーションの確立に向けた改革を進めてまいります。また、事務プロセスを極小化するための改革を進め、お客さまからの信頼を高めるための事務品質の向上に努めてまいります。

(次世代型店舗展開)

りそな銀行・埼玉りそな銀行では、16年11月に2カ店で試行を始めた次世代型店舗の全地域への展開を行っております。次世代型店舗ではローコストでの運営体制の実現を目指すとともに、事務処理スペースと相談（セールス）スペースを明確に分離し、相談スペースを大幅に増加させ、お客さまがゆったりと相談できるお客さま本位の営業店創りを目指しております。また、お応えする社員が相談業務に専念できることで、お客さまの多様な金融ニーズに的確にお応えできる相談体制を順次整備しております。18年10月末現在で132カ店となっている次世代型店舗を、19年6月末迄に200カ店に拡大させてまいります。

近畿大阪銀行では、地域密着型の軽量化店舗として、窓口業務をキャッシュレス化した「ホッとするプラザ」と、やすらぎとふれあいをコンセプトとした「あいするプラザ」を設置いたしました。また、相談ブースと店舗中央の総合案内カウンターを設けた支店である「あいするランチ」を設置いたしました。今後ともお客さまに、より身近に感じていただける、相談していただきやすい営業店創りを進めてまいります。

(事務プロセス改革・窓口業務の改革)

現在、次世代型店舗では、窓口（ハイカウンター）事務をクイックナビ（※）に集約し、お待たせしない事務処理の実現に取り組んでおります。今後は、「3ない」「3レス」のコンセプト（※）の事務プロセス改革を加速することで更なる事務の自動処理シフトを推進し、営業店はセールスの場との認識の下、事務の流れに営業店を介在させない、事務の「店舗レス」を目指してまいります。こうした新たな事務処理ライン・事務処理スタイルにより、従来はお客さまに来店いただかなくては提供できなかったサービスを、電話や郵送、インターネット等を通じて処理・完結できるようにしてまいります。これにより、お客さまの利便性を高めるとともに、ローコストでの運営を実現してまいります。

※「クイックナビ」

ATMと銀行専用の勘定処理端末を併設し、社員がお客さまのATM処理サポートを行うデスクのこと。現金の入出金や個人取引に係る事務をATMに集約し、ATMで取扱いができない部分は銀行専用端末で補完するスピード重視の事務処理プロセスを実現しております。

※「3ない」「3レス」

お客さまの立場に立った、「お待たせしない」「書いていただかない」「（印鑑）押していただかない」というコンセプトと、社内的な「ペーパーレス」「キャッシュレス」「バック（後方事務）レス」での事務処理システムのコンセプト。

（センター改革・バックオフィス改革・コミュニケーション改革）

現在、営業店の店頭事務以外の事務処理は、ミドルオフィス（※）を新設し、同一地域運営体制の傘下店事務を集約し、業務効率の改善を進めております。今後はこれらの動きを更に進め、ミドルオフィスと従来からある各種センターの役割を明確化してまいります。個人・法人のお客さまの事務受付・処理窓口をミドルオフィスに集約し、各種センターと事務処理体制の最適化を図ってまいります。

この体制により、営業店が事務処理に介入しない仕組みを構築してまいります。また、EB、IB サービスの利便性・機能性の向上を図ることにより、銀行とお客さまとの間の情報交換手段を、従来の伝票や諸届けといった「紙」から WEB を活用したものへと切替えを進めてまいります。

※「ミドルオフィス」

預金為替系事務のミドルオフィスとして「業務サポートオフィス」、融資系事務のミドルオフィスとして「融資サポートオフィス」、ローン系事務のミドルオフィスとして「ローンサポートオフィス」、外為系事務のミドルオフィスとして「外為サポートオフィス」を設置しております。

d. サービス改革の追求

当グループは銀行業からサービス業への進化に向け、お客さまを深く理解し、お客さまの立場にたって発想するホスピタリティの精神を原点として、旧来の常識に囚われない業務・意識改革を行っております。また、「お客さまの声を反映した取組み」を積極的に実施しております。さらに、お客さまの期待を超えるワンランク上のサービスを提供することにより、お客さま一人ひとりの「満足を超える感動」を創造する金融サービスグループを創るという思いを込め、18年2月にグループブランド宣言を行いました。今後も、お客さまに軸足を置いた改革を進めるとともに、商品・サービスの更なる品質向上とお客さまの期待を超える提案のできる人材の育成に努めてまいります。

（お客さまの声を反映した取組み）

りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行においては、お客さま中心主義の企業風土を確立するため、「りそな VOC（Voice of Customer：お客さまの声）活動」（りそな銀行）、「埼玉りそな VOC 活動」（埼玉りそな銀行）、「お客さまの“声”を反映した取組み」（近畿大阪銀行）を行っております。ホームページ、店頭、カスタマーセンター等に寄せられるお客さまからの貴重な声（苦情・要望・激励等）を分析し、より良い商品の開発やサービスの向上に反映させております。具体的な改善等は以下の通りです。

【りそな VOC 活動】（りそな銀行）

お客さまの声	グループでの対応
ATM の利用時の限度額を事前に設定できるようにして欲しい	ATM ご利用時の個人別のご利用限度額を設定
投資信託明細を見やすくして欲しい	お客さま宛郵便物の書式改定（文字サイズ等の改善）
子ども連れでも気軽に銀行を利用したい	お子さまと一緒に気軽に来店いただける様、一部店舗で「キッズコーナー」を設置
通常の音声案内に加え、弱視など目の不自由な方が使える ATM を設置して欲しい	視覚障害者対応用ハンドセット型 ATM を順次設置
外からの視線が気になる。また、ATM の操作パネルが光って見づらい	安全面を考慮し、日光の入る側のガラス面にハーフブラインドを設置

【埼玉りそな VOC 活動】（埼玉りそな銀行）

お客さまの声	グループでの対応
偽造・盗難キャッシュカード犯罪が不安	ATM ご利用限度額をお客さまが設定できるサービスや携帯電話等によりキャッシュカード取引をロックできるサービスの取扱いを開始
貸金庫入り口で暗証番号を入力する際、覗かれていないかがとても心配	後方などから覗かれないよう、すべてのカード式貸金庫設置店の暗証番号入力ゲートに、目隠しカバーを設置
病気になってもローンを払いつづけるのは不安	「ガン」・「急性心筋梗塞」・「脳卒中」の3大疾病を対象とする特約保険を付保した「3大疾病保障特約付住宅ローン」の取扱いを開始

【お客さまの“声”を反映した取組み】（近畿大阪銀行）

お客さまの声	グループでの対応
ATM の利用時間に不満	ATM のご利用時間を、平日は午後 9 時までを午後 10 時まで、土日祝日は午後 5 時までを午後 7 時まで延長
電話によるキャッシュカードの盗難、紛失の受付時間に不満	従来 ATM のご利用時間終了後は、翌朝改めての受付であったが、24 時間受付に変更

ロ．質を重視した成長戦略

本計画期間においては、持続的成長により公的資金の返済を実現していくための資産効率重視の収益増強・取引基盤の拡大、これらを支える最重要の戦略資源である人材の改革、さらにはお客さまから選ばれる金融サービスグループとなるための信頼度 No. 1 への挑戦を重点課題とし、経営の質を重視した成長戦略に取り組んでまいります。

ａ．資産効率重視の収益増強

当グループの強みである中堅・中小企業や個人のお客さまへの貸出に注力するとともに、金融商品販売、不動産、企業年金等の非金利収益の増強に取り組むことで、資産の効率性向上を図ってまいります。あわせて、オペレーション改革等を通じたローコスト運営の一層の推進に取り組んでまいります。

こうした考え方に基づいて、本計画期間においては目標指数として計画業務純益 ROA を掲げ、計画期間初年度の 19 年 3 月期には 0.86%、最終年度の 22 年 3 月期には 1.01% を目指してまいります。

(資産効率重視の収益増強等に向けた具体的な方策については、「ハ．重点事業の基本戦略」をご参照下さい。)

ｂ．お客さま価値創造を通じた取引基盤の維持・拡大

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の到来により、お客さまが銀行を選ぶ時代になる中、『りそな』を選んで頂くために、不動産や企業年金業務といった当グループの強みの活用や、地域運営によるお客さまへのソリューション提供力やリレーションシップの強化に取り組んでまいります。こうした戦略を通じて、お客さまの利便性や満足度を向上させることにより競争優位性の向上を図り、取引基盤を拡大してまいります。また、不動産業務におけるりそな銀行および企業年金業務におけるりそな信託銀行が有するソリューション提供力を、他のグループ商業銀行のお客さまにもより一層ご享受いただける仕組みを再構築するなど、更なるグループシナジーを発揮してまいります。この様に、りそな独自の切り口や取り組み方で銀行業務を行うことにより、他社にない価値を創造する金融グループの実現を目指してまいります。

ｃ．現場力向上に向けた人材改革

持続的な成長を支える人材の強化に取り組むことにより、金融のプロフェッショナルとしての社員一人ひとりの質を高めるとともに、地域運営を徹底する上での人的資源の最適配分を行っていくことで生産性の向上を図ってまいります。

具体的には、社員のソリューション提供力や管理職のマネジメント力の向上に向けた各種研修拡充の取組みに加えて、個々人のキャリア形成に、配置、研修、OJT等を有機的に組み合わせる人材育成の仕組みを再構築していくことで、社員一人ひとりの育成に注力してまいります。

あわせて、社員へのキャリア支援策の拡充や、職責と成果に応じたメリハリのある処遇などを通じて、社員の士気高揚を図っていくとともに、中高年層、女性、スタッフ（パートタイマー・派遣社員等）、キャリア（中途）採用者等の多様な人材が活躍できる風土創り（ダイバーシティマネジメント）に挑戦してまいります。

また、取引基盤の拡大や収益力の向上を実現していくため、オペレーション改革により捻出された事務人員の営業戦力化と、各地域の地域特性やマーケットポジションに応じた人的資源の再配置を行ってまいります。

d．信頼度 No. 1 への挑戦

「企業の信頼性」に対する社会からの要求がますます強まるなか、銀行のサービスの基本は「信頼」であることを改めて認識し、法令等の遵守はもとより、情報管理の徹底やお客さま保護への積極的な取組みに努めてまいります。また、オペレーション改革や次世代型店舗の継続的な展開により、事務プロセスそのものを簡素化・自動処理化し、可能な限り人手の介在しない、事務過誤の発生しない仕組みを構築してまいります。これらの取組みを通じて、お客さまから「永く取引をしたい銀行」と認めて頂けるよう、お客さまからの信頼を全てに優先し、誠実かつ正確なサービスの提供に努めてまいります。

（法令等遵守・お客さま保護）

会社法施行や金融商品取引法制定等に対してもお客さま保護の観点からの能動的な対応を進め、お客さまからの信頼を全てに優先し、地域やお客さまとの長期のリレーションシップを構築するよう取り組んでまいります。法令等遵守はミニマムスタンダードとして、信頼性におけるベストプラクティスを目指して、事務品質の向上等に積極的に取り組んでまいります。

（事務品質の向上）

正確な事務を通じて、お客さまからの信頼を勝ち得るために、事務品質の更なる向上を目指してまいります。これまで当グループはオペレーション改革において、事務量の抜本的削減や人手を介在させない自動処理シフトによる事務過誤の極小化を目指してまいりました。こうした改革の継続により、正確なサービスを迅速に提供できる体制を構築してまいります。

ハ．重点事業の基本戦略

ａ．中小企業取引

当グループの強みでありかつ最重要の戦略事業分野である中小企業取引については、営業現場のトップである地域責任者や支店長が自ら担い手となって、きめ細かな相談に応ずる営業を徹底し、ソリューション提供力とリレーションシップの向上に努め、地域特性やマーケットポジションに応じたきめ細やかなサービス提供を行うことで、中長期的な収益基盤の増強に努めてまいります。

具体的には、中小企業のお客さまの多くが潜在的に抱える問題に対し、企業（法人）とオーナー経営者（個人）のニーズを一体で捉え、事業承継や M&A、IPO といった高度なソリューション機能の提供を行ってまいります。

また、当グループの強みである不動産、企業年金に加えて、企業財務コンサルティングや市場型間接金融（シンジケートローンや私募債）等のソリューションプログラムを構築し、お客さまの多様なニーズに迅速にお応えすることで、他社との差別化を図り、お客さまとの取引を拡大してまいります。

加えて、各業務単位に分散しているデータベースの統合や、お客さまと接点のある全てのチャンネルで情報連携や一元化を可能とする CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）の活用を徹底してまいります。これにより、お客さまにとって最適な商品・サービスを、最適なタイミングで提供できるようになるほか、様々なノウハウを共有化した提案型のソリューション営業を進めてまいります。

小口融資ニーズのあるお客さまについては、中小企業サポートセンターを中核とする対面型営業によりお客さまの利便性向上に取り組むとともに、融資サポートオフィスと連携した効率的な運営を推進してまいります。また、各地の信用保証協会や他業態との提携商品の開発、無担保ビジネスローン等の開発に取り組んでまいります。

この他にも、ソリューション機能を結集したセクションの設置や、ソリューション提供力を強化するための研修制度の充実など、様々な施策に積極的に取り組んでまいります。

これらの方策により、回復基調にある中小企業の資金需要にお応えすることで、貸出金の増強を進めるとともに、非金利収益の一層の増強に注力し、新たな収益機会を創造してまいります。

ｂ．個人ローン

当グループは、住宅ローンに強い金融グループとして更なるプレゼンスの向上を図るべく、以下の方策を行うことにより、個人ローン年間実行額 2 兆円の達成を実現してまいります。

（住宅ローン）

住宅ローンビジネスについては、金利の上昇や異業種からの参入など厳しい競争環境にある中、これまでのビジネスモデルを基盤に以下のような施策に注力し、お客さま本位のビ

ビジネスを展開してまいります。

1. お客様のニーズに合致した商品・サービス提供の強化

差別化商品の投入については、これまでも投資用物件専用アパートマンションローンや、返済期間最長 45 年の住宅ローン、「3 大疾病保障特約付住宅ローン」などを提供し、お客さまから好評を博しております。今後は、金利上昇に伴う固定金利ニーズに対して、住宅金融公庫との提携商品である「りそなフラット 35」の販売体制を強化してまいります。また、他行返済型ローンおよび女性向け住宅ローン「凜」の発売、住宅ローンご利用者への ATM 利用手数料無料化、ノンリコースアパートマンションローンの商品性向上など魅力ある商品・サービスを積極的に提供してまいります。

2. 住宅ローン専門チャネルの強化

専門スタッフの増員や研修体制の強化など、お客さまへの更なるソリューション提案力の向上を目指します。

3. ビジネスの全国展開

住宅関連業者とのアライアンスや、銀行代理店スキーム、インターネットチャネル等の活用により、ビジネスの全国展開に取組み、収益機会の拡大を図ってまいります。

4. 業務システムの更改

審査業務の完全なペーパーレス化の実現を目指し、業務効率化とコスト削減への取組みを行ってまいります。

また、住宅ローンの残高が全貸出残高の 40%を超える中、信用リスク管理については、専門部署の設置等による一層の高度化を図り、健全な住宅ローンポートフォリオの構築に努めてまいります。

(消費性ローン)

消費性ローンビジネスについては、お客様の利便性向上とリスクマネジメントの強化を軸に、銀行本体で資金の提供を行うことを原則として、新たな収益の柱へと育てるための取組みを進めてまいります。

具体的には、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行において取扱いしている ATM チャネルを活用したカードローン(以下、ATM カードローン)の拡充を図ってまいります。ATM カードローンは、既にお取引のあるお客さまへの提案型商品であり、各社とも全店ネットワークでの取扱体制を確立したことで順調に貸出残高を増加させております。今後は、グループ各社間のネットワーク連携を強化することで、お客さまへの提案機会の拡充を図ってまいります。

また、本商品で蓄積したノウハウを活用した新たな商品の開発に取組むとともに、インターネットや電話など ATM 以外のローコストチャネルも活用していくことで、お客さまの利

便性向上とローコストかつお待たせしない審査体制を同時に実現してまいります。

さらに、お客さまの幅広い資金ニーズにお応えするため、信用保証、クレジットリスクコントロール、消費性ローン専用チャネル運営等においては、他社との提携により業界トップ水準の機能を組込むことで、グループ内ノウハウの蓄積を進め、これまで以上に高品質な商品提供態勢を確立してまいります。

c. 金融商品販売

個人金融資産の貯蓄から投資への流れが続き、お客さまの金融商品に対する興味・関心が高まりつつあるなか、投資信託・保険の販売や、証券仲介における取次ぎなど銀行でも提供可能な商品が多様化しており、銀行を通じた金融商品販売の機会は一層拡大していくと考えております。

こうしたことを踏まえ、お客さまのリスク選好やライフステージに応じた多様な運用ニーズを的確に把握するとともに、厳選された優良商品を複合的に提供するポートフォリオ提案型のコンサルティング営業に取り組むことで、既に金融グループトップクラスの金融商品販売額や手数料収入の更なる拡大を図り、投資信託販売においては残高3兆円の達成を目指してまいります。

商品の開発・選択にあたっては、系列をもたない強みと、投資信託等における業界有数の販売力を生かし、野村證券やクレディ・アグリコル グループ、アリコジャパンなど業界トップクラス企業とのアライアンスを積極化することで、優良商品の品揃えを充実してまいります。これまでも独自のリスク軽減型投資信託等で好評を博しており、今後は、さらに既成概念に囚われない柔軟な発想とお客さまニーズを大切にした独自商品を投入することで、他社との差別化を図ってまいります。

また、既存商品の運用状況等を定期的に見直し、商品の開発・整理を進め、魅力ある商品を常に提供してまいります。

商品の販売にあたっては、提案型の販売・勧誘の担い手である「資金運用コンサルタント」の増強を継続するとともに、オペレーション改革等による事務部門から営業部門への人員再配置等を通じて、営業戦力の強化を図ってまいります。

また、販売手法についても、従来の預り金融資産残高に基づいたセグメンテーションを見直し、お客さまの生活に関わるニーズや金融商品に対する選好・活用方法等をベースとした商品提供に取り組んでおります。今後も、更なるレベルアップを図り、団塊世代の退職金運用等について、よりの確にお客さまのニーズにお応えしてまいります。

さらに、個人 CRM システムの活用を徹底し、店頭、インターネットバンキング、テレホンバンキング、および渉外担当者等から得られた情報を戦略的に連携させ、お客さま満足度の向上と販売拡大を図ってまいります。

販売管理体制については、金融商品の購入者が拡大する中で、お客さま保護の徹底が求められていることに対応し、商品の仕組みやリスクについて、わかりやすくかつ十分にご理

解いただくための説明資料に工夫を凝らすとともに、全ての販売・勧誘の担い手が「お客さま第一」の行動をとるよう徹底してまいります。また、金融商品取引法施行にあたり全社的なワーキング・グループを立ち上げ、さまざまな角度から法令等遵守やお客さま保護に関する管理体制の強化策についての検討を進めてまいります。

今後も、保険窓販の全面解禁やラップ口座の取扱いなど、規制緩和による銀行の提供可能な商品は更に多様化していくと考えます。また、IT 技術の進展によりリモートチャネルの利用者拡大が見込まれます。このような新たな動きをビジネスチャンスとして積極的に捉え、お客さまの満足度や利便性の向上に取組み、更なる販売拡大を目指してまいります。

d. 不動産

グループの中核銀行であるりそな銀行が、商業銀行で唯一不動産業務を本体で併営している強みや、他の専門信託銀行と比べて店舗ネットワークと営業基盤で優位性を持つことを活かして、仲介・コンサルティング・流動化・鑑定等の幅広いソリューションを提供してまいりました。こうした取組みにより、18 年 3 月期の不動産部門収益については、121 億円と、2 年連続で過去 10 年間の最高の実績を更新いたしました。

今後も地域との連携を強化し、お客さまのニーズに応じた良質な不動産案件を取り上げるとともに、マーケットが拡大している不動産流動化ビジネスについて、りそな銀行に設置した専門部署である「不動産ソリューション室」の機能を充実させることにより、専門的な立場から不動産流動化案件の入口から出口までの様々な提案を行ってまいります。また、他のグループ商業銀行のお客さまからご要望のあった不動産案件についても、りそな銀行のソリューション機能を提供することにより、グループシナジーを高めてまいります。

これらの方策により、グループの重要なビジネス分野である不動産業務について、更なる収益機会の拡大に努め、アレンジメント、信託受託、および売買仲介等の不動産部門収益 200 億円の達成を目指してまいります。

e. 企業年金

当グループの機能特化型銀行であるりそな信託銀行は、適格年金、総合設立厚生年金基金など、グループの主要なお客さまである中堅・中小企業の年金制度においてトップクラスの総幹事受託シェアを有しています。今後とも、お客さまのニーズが多様化・高度化するなか、グループ銀行との更なる連携強化を進め、企業年金に係るソリューションを幅広く提供してまいります。

特に、中堅・中小企業の多くが利用している適格年金は 24 年 3 月の制度廃止が決定しており、これまで適格年金を利用している企業は他の制度への移行を行う必要があります。りそな信託銀行は、的確なコンサルティングを通じたお客さまのニーズに沿ったソリューション提供を行うことで、新制度へのスムーズな移行をサポートしてまいります。

具体的には、グループ最大の取引基盤を持つりそな銀行の営業機能強化を図るため、同行に「企業年金室」を新設するとともに、りそな信託銀行の営業担当者をりそな銀行に再配

置しております。りそな銀行では、年金制度・企業会計等の専門知識を有する年金営業担当者を各地域に駐在させ、お客さまへの年金ソリューションを提供してまいります。

提供商品としては、コストと事務負担の軽減を実現する、「りそな DB プラン 300」（確定給付型年金商品）および「総合型 DC プラン」（確定拠出型年金商品）をご用意し、積極的に取引推進を行ってまいります。

また、制度移行等に伴い増大する事務に対応するために業務プロセスの見直しも進めてまいります。

今後もお客さまに企業年金に関する最良のサービス、最善のソリューションを提供するために、専門性の高い人材の充実を図り、資産運用業務や年金制度の設計・管理業務の高度化と効率化を進め、サービスの向上に努めることで、企業年金（確定拠出型年金を含む）受託残高 7 兆 2 千億円の達成を目指してまいります。

② 主要部門別の純収益動向

（図表 5）をご参照ください。

③ リストラの推移及び計画

当グループは、ローコスト・オペレーションの実現を目指して、リストラ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ーかつ高品質の事務処理体制を構築するべく、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おります。

15 年 3 月期には、グループで人件費 1,595 億円、物件費 2,730 億円であった経費額については、17 年 3 月期までの集中再生期間において大規模な給与カットや、システム・不動産・業務委託等の大胆な見直しを行い、人件費・物件費それぞれ 4 分の 1 程度、実額合計では 1,000 億円を超える大幅な削減を実現しております。この結果、経営の効率性を示す代表的な指標である OHR については、60%程度から 50%程度にまでの低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、基本的な業務運営に必要なベースコストを削減してまいります。あわせて、現場力向上のための人材強化、地域営業力強化のための地域施策、システム更改等の新たな投資を行うことで、収益力の強化を通じた生産性の向上を実現してまいります。

19 年 3 月期においては、これまでの業務改革のための戦略的投資に加え、内部統制やセキュリティ強化といった社会の要請に応えるための投資等による影響から前期比増加の計画となりますが、経費総額、OHR とともに、これまでの計画目標は達成しており、着実に生産性の向上が図られているものと考えております。

20 年 3 月期以降においても、質を重視した業務運営方針のもと、収益力強化を図りつつ着実に生産性を向上させる方針であり、計画最終年度の 22 年 3 月期には、傘下銀行合算で OHR 49% 台の達成を実現してまいります。

今後とも、経営の合理化を徹底し、ローコスト・オペレーションの達成により捻出した投資余力を、収益力強化のための戦略投資に振り向けかつ生産性を向上させていくことで、企業価値の最大化を目指してまいります。

【人件費】

単位：億円	15/3 月期 実績	18/3 月期 実績	19/3 月期 計画	20/3 月期 計画	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画
グループ	1,595	1,194	1,245	1,286	1,326	1,346
内りそな銀行	—	720	739	745	768	781

【物件費】

単位：億円	15/3 月期 実績	18/3 月期 実績	19/3 月期 計画	20/3 月期 計画	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画
グループ	2,730	2,080	2,215	2,294	2,344	2,324
内りそな銀行	—	1,397	1,516	1,576	1,580	1,565

【OHR（経費／信託勘定償却前業務粗利益）】

単位：億円	15/3 月期 実績	18/3 月期 実績	19/3 月期 計画	20/3 月期 計画	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画
傘下銀行合算	59.7	50.2	52.2	52.2	51.4	49.7
内りそな銀行	—	48.4	51.2	50.8	49.6	48.1

（注）りそな銀行の 15/3 月期実績については、同年 3 月に実施された分割・合併により、計上しておりません。

また、グループ及び傘下銀行合算の 18/3 月期実績には 17/4～17/12 月までの旧奈良銀行の計数を含み、りそな銀行の 18/3 月期実績には含まれておりません。

15 年 3 月末に 19,307 人であった従業員については、17 年 3 月末までの集中再生期間において、早期退職制度の活用や本部間接部門のスリム化等のリストラを前倒しに進めた結果、17 年 3 月末には 14,700 人となり、15 年 3 月末比約 4 分の 1 である 4,607 人の減少となっております。リストラから営業力強化へ舵を切り替えた STEP のための計画期間においては、営業店事務改革等を通じて、事務部門から営業部門への人員の再配置を行うこと等により、収益力向上に向けた営業戦力の確保を行ってまいりました。

本計画期間においては、更なる持続的成長に向け、金融商品販売等の重点ビジネス分野でのお客さまへのサービス向上、内部統制・リスク管理等の分野の機能強化を図ることを中心とした人員増強により増加傾向となりますが、引き続き、業務の合理化・効率化に努め、全体としての生産性を高めてまいります。

【従業員数】

単位：人	15/3 月末 実績	18/3 月末 実績	19/3 月末 計画	20/3 月末 計画	21/3 月末 計画	22/3 月末 計画
グループ	19,307	14,521	14,680	14,750	14,750	14,750
内りそな銀行	12,467	9,406	9,360	9,360	9,360	9,360

④ 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下、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12の地域での地域運営や次世代型店舗の拡充など、グループ差別化戦略の下での諸改革を推し進めており、再生から飛躍に向けた順調な業績向上を達成しております。

本計画期間においては、差別化戦略を徹底するとともに、財務内容、取引基盤、従業員、内部統制等における「質」を重視した成長戦略を進めることで、更なる収益力の向上とお客さまとの取引拡大に努めてまいります。また、お客さまにリテールバンキングの新しい姿を常に提案していくべく、引き続き、改革の先行モデルを策定・実施するとともに、お客さまや地域に軸足を置いた運営体制を徹底してまいります。

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、埼玉県で40%超の預貸金のシェアを有するなど県内トップバンクとして順調に業績を伸展しております。

引き続き、地元に根ざした地域金融機関として、地域・お客さまの信頼にお応えするべく、「お客さま第一主義」「現場主義」を基本方針として、これまでと変わらぬ営業体制で県内の資金ニーズに積極的にお応えするとともに、質の高い金融サービスをきめ細かく提供してまいります。また、県経済・産業の活性化、文化・教育・環境等の地域貢献に積極的に取り組み、「埼玉県の皆さまに信頼され、地元埼玉とともに発展する銀行」を今後とも目指してまいります。

近畿大阪銀行については、グループの主要地盤の一つである大阪地域でりそな銀行と並存しておりますが、事業モデルや店舗再配置等により、りそな銀行とは異なる営業体制を構築し、存在感ある「都市型リテールバンク」として、順調な業績回復を達成しております。

こうした業績回復を踏まえ、大阪最大規模の営業基盤を持つ地方銀行として同社のお客さまからの支持も厚いことから、独自の地域密着型の運営を継続し、りそな銀行との合併を行うことなく地域のお客さまに貢献してまいります。あわせて、事務・システムのグループ共同化による効率性の徹底追求に取組むとともに、りそなホールディングスとの共同委員会等を設置し、大阪地域における特色ある成長戦略の検討を深めてまいります。

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を進めており、安定した業績を継続しております。

今後は、24年3月の適格年金制度廃止など企業年金制度の大きな変革期のなかで、お客さまのニーズがますます多様化・高度化していることを踏まえ、グループ最大の年金取引基盤を持つりそな銀行との実質一体の営業体制を構築するなど、グループ商業銀行との更なる連携強化に取組んでまいります。

また、資産運用、制度設計・管理機能の専門性向上に取組むとともに、業務プロセスの改革を進め、良質で効率的な経営を実現してまいります。

傘下銀行以外の国内子会社・関連会社については、リスクファクターの徹底排除および自前主義からの脱却という観点からゼロベースでの見直しを行い、15年3月末50社から実質11社への大幅な整理・再編を行ってまいりました。その上で、残る子会社については、原則としてりそなホールディングスによる直接出資形態に変更することにより、グループの共通プラットフォームとしての位置づけを明確化しております。

また、グループ内部統制に係る基本方針の策定に合わせ、各子会社においても内部統制態勢の整備を進めてまいりました。

本計画期間においては、金融商品取引法施行等への対応など、引き続き内部統制の強化に努めるとともに、お客さまの多様化する金融ニーズへの対応に向けた専門性や、グループのローコスト・オペレーションに資する効率性の向上にも継続的に取り組んでまいります。これにより、個社でのマーケット競争力向上を目指すとともに、グループの共通プラットフォームとして各傘下銀行と緊密な連携を行うことで、グループ企業価値の向上を実現してまいります。

その他、子会社・関連会社の動向については、(図表7)をご参照下さい。

⑤ 管理会計の確立とその活用の方策

当グループでは、「差別化戦略の徹底による持続的成長」により「公的資金返済」を実現していくためには、経営資源の最適配分が重要であると考えております。現在、りそな銀行においてリターン（業務粗利益）、リスク（信用コスト等）、およびコスト（経費等）から構成される事業部門別の「リスク控除後純益」の算出方法について高度化を進めており、今後、グループ傘下銀行での共通化も検討してまいります。

りそな銀行等においては、スプレッドバンキングを導入しており、信用コスト等については、お客さま別、債権別での算出を行っております。経費等については、ABC（Activity-Based Costing）を適用することにより、お客さまへのサービスの量に応じた算出を行っております。こうした高度化された管理会計を有効に活用することで、事業部門別のリスク・リターン管理の徹底、経費等に係る支払責任・受益責任の明確化を図りながら、リテール分野への経営資源の集中を加速してまいります。

なお、りそな銀行では、16年4月より、「地域運営」を本格的に導入し、各地域の自律的な運営を進めてまいりました。これまでも、リスク調整後利益率：RAROA（Risk Adjusted Return On Asset）などの管理会計上の指標を、地域運営における業績評価の対象項目とするなど、管理会計の積極的な活用に取り組んでまいりました。

今後は、それぞれの地域が自律して持続的成長を図るために、リスクテイクに必要となる資本の重みを意識した運営が重要になるものと考えております。こうした認識のもと、環境変化なども踏まえた適時的確な改善を図るとともに、業績評価への活用をより有効なものとするよう、管理会計の更なる高度化に努めてまいります。これらを通じて、りそな銀行における自律型の「地域運営」の更なる進化に努めてまいります。

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

①経営理念等

当グループでは、全役員・従業員が進むべき方向、共有すべき価値観を示したものとして「りそなグループ経営理念」、その基本姿勢を具体化したものとして「りそなW A Y（りそなグループ行動宣言）」を制定しております。また、経営理念、りそなW A Yを全社員の具体的行動レベルで明文化したものとして「りそなS T A N D A R D（りそなグループ行動指針）」を制定しております。

《りそなグループ経営理念》

りそなグループは、創造性に富んだ金融サービス企業を目指し、
お客さまの信頼に応えます。
変革に挑戦します。
透明な経営に努めます。
地域社会とともに発展します。

《りそなW A Y（りそなグループ行動宣言）》

お客さまと 「りそな」	「りそな」はお客さまとの信頼関係を大切にします
	お客さまからの信頼を全てに優先し、お客さまの喜ぶ顔や幸せのために、誠実で心のこもったサービスを提供します。
	お客さまのニーズに応え、質の高いサービスを提供します。
	常に感謝の気持ちで接します。
株主と 「りそな」	「りそな」は株主との関係を大切にします
	長期的な視点に立った健全な経営を行ない、企業価値の向上に努めます。
	健全な利益の適正な還元を目指します。
	何事も先送りせず、透明な経営に徹し、企業情報を公正かつ積極的に伝えます。
社会と 「りそな」	「りそな」は社会とのつながりを大切にします
	「りそな」が存在する意義を多くの人々に認めていただけるよう努力します。
	広く社会のルールを遵守します。
	良き企業市民として地域社会に貢献します。
従業員と 「りそな」	「りそな」は従業員の人間性を大切にします
	「りそな」の一員であることに誇りを持って働ける職場を創ります。
	創造性や変革に挑戦する姿勢を重んじます。
	従業員一人ひとりの人間性を尊重し、能力や成果を公正に評価します。

《りそなSTANDARD（りそなグループ行動指針）》

STANDARD－Ⅰ お客さまのために

- Ⅰ－１．お客さまをよく知り、最適なサービスをご提供します。
- Ⅰ－２．お客さまには、常に感謝の気持ちを忘れず、誠意ある態度で接します。
- Ⅰ－３．苦情・トラブルには、最優先で対応します。
- Ⅰ－４．お客さまの情報を大切に取扱い、守秘義務を遵守します。

STANDARD－Ⅱ 変革への挑戦

- Ⅱ－１．ニーズに応え続けるために、収益に徹底的にこだわります。
- Ⅱ－２．「銀行は特別」という意識を払拭し、普通の会社になります。
- Ⅱ－３．過去や慣習にとらわれず、変革に挑戦します。
- Ⅱ－４．勝ちにこだわり、決してあきらめません。

STANDARD－Ⅲ 誠実で透明な行動

- Ⅲ－１．法令・ルールはもとより社会規範を遵守します。
- Ⅲ－２．「公私のけじめ」をつけます。
- Ⅲ－３．反社会的勢力とは、断固として対決します。
- Ⅲ－４．常に人権や人間性を尊重し、差別や嫌がらせを絶対に許しません。

STANDARD－Ⅳ 責任ある仕事

- Ⅳ－１．お客さまの大切な「お金」を取扱っている者として、常に正確な事務を心掛けます。
- Ⅳ－２．何事も、先送りはしません。
- Ⅳ－３．社内（グループ内）の説明責任を果たします。
- Ⅳ－４．仕事を通じて知った情報は、社外に漏らしません。
- Ⅳ－５．適切な報告・連絡・相談を行います。

STANDARD－Ⅴ 社会からの信頼

- Ⅴ－１．地域社会の一員として信頼される企業を目指します。
- Ⅴ－２．適切な情報開示により社会への説明責任を果たします。
- Ⅴ－３．社会から不信や疑惑を招く贈り物や接待は行いません。
- Ⅴ－４．政治、行政とは透明でクリーンな関係を保ちます。
- Ⅴ－５．独占禁止法を遵守し、フェアな取引を行います。

また、当グループの全役員・従業員が共有する価値観である「グループ経営理念」のもと、『りそな』が創造するお客さま価値を明確化していくものとして、18年2月にブランド宣言を行っております。このブランド宣言のもと、これまでのりそな改革における差別化戦略を徹底するとともに、創造性に富んだ金融サービスグループを創るための改革に挑戦してまいります。

《りそなブランド宣言》

◆ビジョン ～私たち『りそな』が目指すもの～

りそなグループは、ヒューマンコミュニケーションを大切にし、
お客さまひとりひとりの“満足を超える感動”を創造する金融サービスグループを目指します。

◆プロミス ～そのために実行すること～

私たちは、お客さまの期待と信頼にお応えするために、自ら気づき、考え、行動します。
きめ細やかなリレーションシップと最適なソリューション、
そしてスピード感あるサービスで、お客さまの夢の実現に貢献します。

◆スローガン ～ビジョン、プロミスを表現したメッセージ～



②コンプライアンス態勢について

「りそなグループ経営理念」「りそなWAY」「りそなSTANDARD」をすべての中心に据え、コンプライアンスを最重要視しているという企業（経営）としての姿勢の一層の明確化、役員・従業員のコンプライアンス意識の浸透に、下記の通り、引き続き取り組んでまいります。

イ．明確な経営の価値観に基づくコンプライアンス態勢の構築

- ・「りそなグループ経営理念」「りそなWAY」「りそなSTANDARD」を重視するという企業（経営）としての姿勢を一層明確化し、社員に対するメッセージとして継続的に発信
- ・コンプライアンス・チェックにおける「りそなグループ経営理念」「りそなWAY」「りそなSTANDARD」との整合性チェックの継続的实施

ロ．啓発活動によるコンプライアンス意識の浸透

- ・経営陣、部店長等から、様々な機会を捉えた継続的なメッセージ発信
- ・階層別研修、部店内研修を中心とした啓発活動の継続的实施

ハ．コミュニケーションの向上等による社員の自律性を重視した浸透策の実施

- ・グループ社員・スタッフ（パートタイマー・派遣社員等）を対象とした意識調査による継続的な社員意識の把握、およびその結果を踏まえた対応策の検討と実施
- ・公益通報者保護法の施行を踏まえた「りそなコンプライアンス・ホットライン」「りそな弁護士ホットライン」の周知徹底活動
- ・全社的なコンプライアンス・プログラムの策定、実践、見直しを通じた、継続的かつ自律的な改善活動

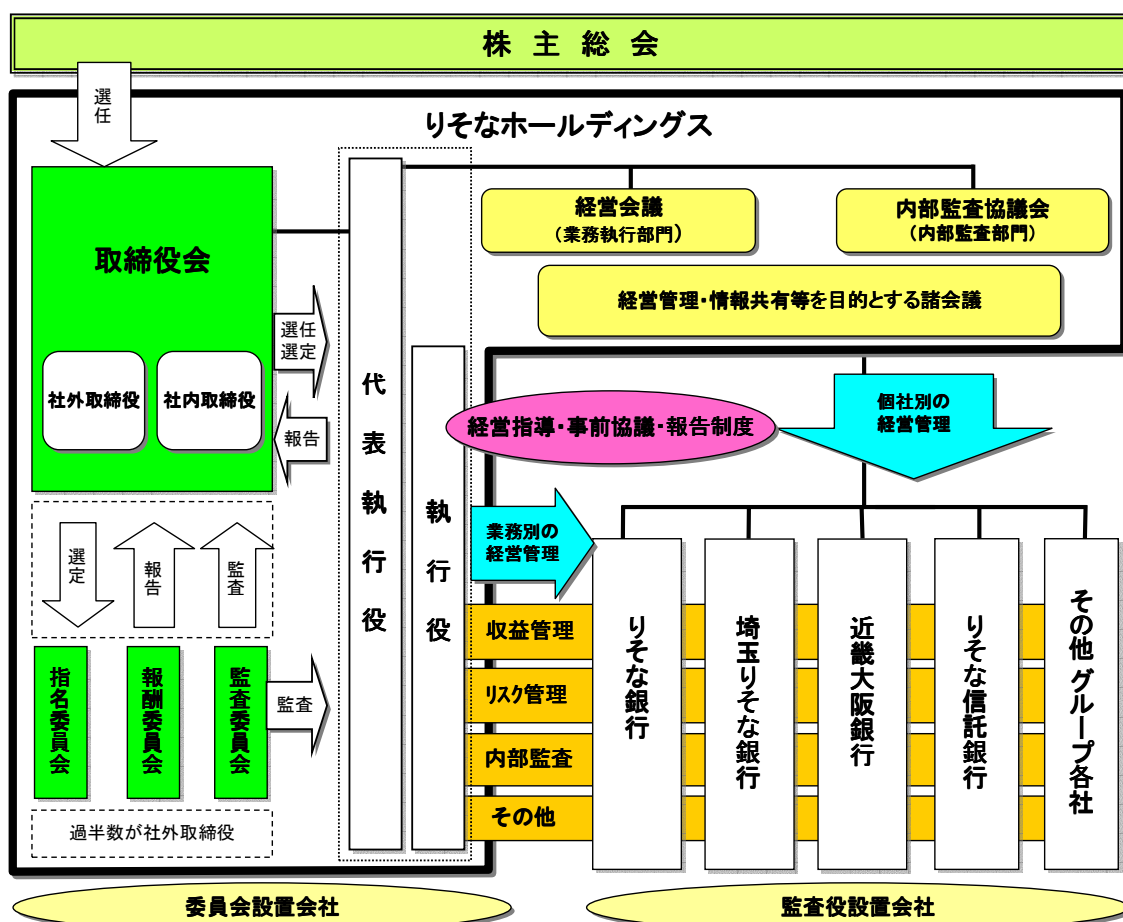
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

当グループは、責任ある経営体制の確立および経営に対する監視・監督機能の強化、ならびに経営の透明性向上に努めることで、ガバナンスの強化を図っていく方針としております。

りそなホールディングスでは、15年6月に国内の銀行持株会社として初の委員会設置会社に移行するとともに、グループ外より代表執行役会長や社外取締役6名を招聘することで、指名・報酬・監査の各委員会のみならず、取締役会構成員も社外取締役が過半数を占める経営体制を構築いたしました。これにより、経営の監督と執行の機能を取締役と執行役に分離し、迅速な意思決定のため執行役への権限委譲を行う一方、その透明性と客観性を確保するため取締役会による監督の強化を図り、りそなグループ経営理念を踏まえた経営に努めております。

りそなホールディングスの100%子会社である傘下銀行については、監査役設置会社形態に統一することで、グループ全体のガバナンス強化と傘下銀行のガバナンス形態の整合性をとり、各傘下銀行による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、18年4月に「グループ内部統制に係る基本方針」を定め、内部統制の有効性確保に努めております。今後とも、業務の有効性・効率性の確保や事業活動における法令等遵守等に関わるプロセスを明確化し、グループ内の全ての者が理解し遂行するための体制整備に努め、りそなグループに相応しい内部統制を構築することを目指してまいります。



(3) 自主的・積極的なディスクロージャー

りそなホールディングスは、外部株主からの付託を受けた上場会社であり、マーケットとの対話を重視する開かれた経営を目指しております。すでに委員会設置会社への移行を契機として、監督と執行の分離を徹底した経営体制を確立しており、こうした透明性の高いコーポレート・ガバナンスのもと、広報・IR活動においても、公正かつ能動的なディスクロージャーに努めております。

具体的には、東証適時開示規則等で定められる開示項目に止まらず、経営トップによる積極的な記者会見の開催や、記者会見発言要旨のホームページへの掲載、ニュースリリース配信サービスなどを実施しております。また、公正かつ適正な情報開示を促進するための基本方針を定めた「情報開示指針」をホームページ上に公開するなど、ディスクロージャーの強化に向けた体制整備に取り組んでおります。

今後ともマーケットとの対話を通じて、当社における経営改革の取組みを十分にご理解いただくことを目的として、自主的・積極的なディスクロージャーに努めてまいります。

4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等

(1) 基本的考え方

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。

(2) 配当、役員報酬についての考え方

18年3月期の普通株式配当については、収益力向上のための諸施策の実施により前回公表計画を上回る利益水準を達成するなど、復配に向けた諸条件が整ったことから、「1株当たり1,000円」といたしました。また、優先株式配当についても、17年3月期以降、所定の配当を行っております。

19年3月期以降については、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まいります。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

（基本的な取組み姿勢）

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・中小企業向け貸出や個人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。

（具体的な方策）

信用供与の円滑化に向け、新商品の開発・投入や既存商品の商品性向上、新規のお取引先の積極的な開拓等を通じ、貸出の増強を図ってまいります。

最近の主な新商品の投入、商品性の向上等の取組状況は以下の通りです。

- － 「りそなスーパー提携」「りそなプレミアム提携」の取扱開始（りそな銀行、17年9月）
- － 「借りかえローン<リフォーム資金セット型>」の取扱開始（りそな銀行、17年10月）
- － 中堅・中小企業向け融資商品「りそな・SMEコネクトローン」の取扱開始（りそな銀行、17年12月）
- － 「コベナンツ条項付融資」の取扱開始（近畿大阪銀行、18年2月）
- － 「3大疾病保障特約付住宅ローン」の取扱開始（近畿大阪銀行、18年5月）（りそな銀行・埼玉りそな銀行、18年7月）
- － 「埼玉りそな会計参与導入ローン」の取扱開始（埼玉りそな銀行、18年10月）

（組織・体制の見直し）

りそな銀行では、16年4月より地域運営を本格展開させておりますが、18年4月より更なる差別化戦略の徹底、サービス力の向上、現場力の向上を目指し、9地域3営業本部体制へ移行しました。加えて、融資事務の抜本的な改革、中小企業サポートセンターの機能強化、本部サポート機能強化等を通じて、お客さまの資金ニーズへの対応力をより一層強化させてまいります。

（地域経済の発展を支援する商品の提供）

地域社会とともに発展していくことを経営理念の一つに掲げており、今後とも、グループ一丸となって、地域経済への貢献に資する取組みを積極的に行ってまいります。特に、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行は、17年8月に「地域密着型金融推進計画」を策定しており、地域のお客さまの目線に立った高品質の金融サービスの提供に徹し、地域経済との「共存共栄」を目指しております。

最近の主な取組みは以下の通りです。

- ―東京信用保証協会提携「りそなターンアラウンド保証（略称：りそな TA 保証）」の取扱開始（りそな銀行、17 年 10 月）
- ―横浜産業振興公社およびりそなキャピタルと連携した「よこはまベイシティファンド」創設（りそな銀行、18 年 2 月）
- ―ベンチャー・産学連携投資ファンド「大阪投資育成第 5 号投資事業有限責任組合」への出資（りそな銀行、18 年 10 月）
- ―財団法人川崎市産業振興財団と連携した「かわさきビジネスファンド（AVANTI）」の取扱開始（りそな銀行、18 年 10 月）

- ―「埼玉倶楽部パーソナル」「個人キャラクター保証ファンド」の取扱開始（埼玉りそな銀行、17 年 6 月）
- ―農林水産業者向け融資商品「アグリローン」の取扱開始（埼玉りそな銀行、17 年 10 月）
- ―農林水産業者向け投融資ファンド「埼玉 V アグリファンド」の創設（埼玉りそな銀行、17 年 10 月）
- ―「埼玉中小企業再生ファンド」の創設（埼玉りそな銀行、17 年 11 月）
- ―「埼玉りそな NPO 応援ローン」の取扱開始（埼玉りそな銀行、18 年 5 月）

- ―法人向けスコアリングモデル商品「社長の味方Ⅰ（プロパー型）」「社長の味方Ⅱ（オリックス株保証型）」の取扱開始（近畿大阪銀行、17 年 8 月）
- ―「おおさか中小企業再生ファンド」の創設（りそな銀行・近畿大阪銀行、18 年 4 月）
- ―大阪府中小企業信用保証協会提携個人事業主向け「新型長期無担保融資 V」の取扱開始（近畿大阪銀行、18 年 7 月）

（融資に対する取組み姿勢）

融資についての検討・採択にあたっては、優越的地位の濫用、抱き合わせ販売等の不公正な取引方法にならないよう十分に配慮してまいります。具体的には、社内研修により社員教育を徹底するとともに、お客さまからの苦情内容を分析するなど、適切なモニタリングを行ってまいります。

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

(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

当グループは、18年5月23日公表の「公的資金返済に向けた基本方針について」において、下記3点を公的資金の返済に際しての基本的な考え方としております。

- 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可能な限り回避すること

また、現在残存する公的資金29,052億円（注入額ベース）の具体的な返済方針を以下の通りとしております。

イ. 優先株式（早期健全化法8,680億円及び預金保険法16,635億円、合計25,315億円）

- ・ 公的優先株式については、利益剰余金及び今後市場で発行する優先株式の資金（資本剰余金）を原資として、買入消却を行うことを基本方針としております。
- ・ この方針に基づき、18年6月28日開催の定時株主総会において、財務基盤の強化ならびに公的資金返済に向けた適切な資本政策の運営を実現するために、第4種から第9種までの新規優先株式についての記載を追加する旨の定款変更議案を付議し、承認可決されました。
- ・ 定款変更を受け、18年8月に第4種優先株式630億円を発行いたしました。
- ・ また、早期健全化法優先株式について、取得価額の総額2,500億円を上限に自己株式として取得するための枠を設定する旨の定款変更議案を上記株主総会に付議し、承認可決されました。

ロ. 劣後ローン（早期健全化法800億円）

- ・ 早期健全化法に基づく劣後ローンについては、コール期日の21年3月末までに全額返済することを基本方針としております。
- ・ この方針に基づき、18年11月2日に、当該ローンの一部200億円について返済を実施いたしました。

ハ. 普通株式（預金保険法2,937億円）

- ・ 預金保険法に基づく普通株式については、環境が整い次第、具体的な返済手法・時期等について関係当局との協議を行うこととしております。

本計画期間においても、上記方針をふまえつつ、剰余金の累積状況、市場環境の変化、また銀行を取り巻く規制等の変化に応じ、柔軟かつ機動的な資本政策を実施したいと考えており、可能な限り早期に公的資金の返済ができるよう、努力してまいります。

(2) 剰余金の推移

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、19年3月末までに、累積で12,970億円を見込み、早期健全化法優先株式8,680億円を上回る剰余金を確保できる見通しがあります。これは、前回公表計画を6,537億円上回る水準となります。

また、本計画の着実な履行等を通じ、22年3月期までに、18,100億円の累積が見込まれます。今後も引き続き、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。

(億円)

	18/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期	22/3月期
合算剰余金	7,568	12,970	14,590	16,300	18,100

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

さらに、良好な市場環境等を前提として、今年度以降に市場で発行する優先株式の資金（その他資本剰余金）等も合わせ、将来的に早期健全化法及び預金保険法優先株式（合計25,315億円）の注入額に見合う額を上回る剰余金の確保を図ってまいります。

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。

(3) 収益見通し

(図表11)をご参照ください。

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

(1) 各種リスク管理の状況

(リスク管理の基本的な考え方)

りそな銀行の自己資本比率低下に伴う公的資金の申請という事態に至った反省を踏まえ、「経営体力を超えたリスクテイクを行わない」、「顕在化した損失もしくは顕在化が予測される損失は、先送りせずに早期処理を行う」、「収益に見合ったリスクテイクを行う」という基本的な考え方を明確化し、リスク管理重視の企業風土を確立するとともに、リスク管理体制の強化を図ってまいります。

(グループのリスク管理体制)

○ りそなホールディングス

- ・当グループのリスク管理の基本方針として、「グループリスク管理方針」を定めております。
- ・リスクカテゴリー毎のリスク管理部署およびリスク統括部署を設け、グループ各銀行におけるリスクの状況を把握し、各銀行に指導・助言を行っております。

○ グループ傘下銀行

- ・傘下銀行は、「グループリスク管理方針」に則り、各々の業務の規模・特性等を踏まえて、別途リスク管理方針を定めております。
- ・りそなホールディングス同様、傘下銀行においても、リスクカテゴリー毎のリスク管理部署およびリスク統括部署を設置しております。
- ・リスク管理上の重要事項の決定に際してはりそなホールディングスと事前協議を行うとともに、リスクの状況を定期的にりそなホールディングスへ報告しております。

(統合リスク管理)

当グループでは、信用リスク・投資株式リスク・市場リスクを計量化した上で、そのリスク量に上限を設けて管理することによって、経営体力の範囲内にリスクを制御しております。リスクに見合った適正なリターンを確保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。なお、オペレーショナルリスクについても計量化を行って、統合リスク管理に利用しております。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

グループ統一のリスク管理の指針として「グループリスク管理方針」、信用リスク管理の基本原則として「グループ・クレジット・ポリシー」を制定しております。りそなホールディングス並びに傘下銀行は、共通の方針に基づき、信用リスク管理体制の整備を行っております。個別案件については、各傘下銀行における信用リスクに応じた権限規程に従い、その決裁を行っております。

(3) 資産内容

① 金融再生法開示債権の状況

(図表 13) をご参照ください。

② リスク管理債権の状況

(図表 14) をご参照ください。

(4) 償却・引当方針

① 公的資金による株式等の引受け等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

りそなホールディングスにおいて、金融検査マニュアル等に定める枠組みに沿ったグループ統一の「自己査定基準」、「償却・引当基準」を制定しております。

傘下銀行はこれに準拠して、自社の「自己査定基準」、「償却・引当基準」を整備し、これらに基づいた適正な自己査定を行い、適切な償却・引当を実施しております。

自己査定結果の正確性及びそれを踏まえた償却・引当結果の適切性については、内部監査部署が内部監査を行うとともに、監査法人が外部監査を実施しております。

② 社内企業格付けごとの償却・引当の目途

各傘下銀行では、上記の基準に基づき、以下の通り償却・引当を実施しております。

「正常先」「要注意先」「要管理先」債権については、過去の貸倒実績率に基づき、将来見込み等必要な修正を加えた予想損失率を求め、「正常先」「要注意先」は1年間、「要管理先」は3年間の予想損失額を算出のうえ、相当する額を貸倒引当金として計上しております。

なお、与信残高 10 億円以上の「要管理先」及び与信残高 100 億円以上の「要注意先」については DCF 法を適用し、予想損失額を見積もっております。

「破綻懸念先」債権については、合理的と認められる今後の一定期間における予想損失額を見積もり、相当する額を個別貸倒引当金として計上しております。なお、与信残高 30 億円以上の大口債務者については DCF 法を適用し、予想損失額を見積もっております。

「破綻先」「実質破綻先」債権については、III・IV分類とされた債権全額を予想損失額とし、個別貸倒引当金として計上するかまたは直接償却しております。

③ 不良債権の売却等による処理、回収の方針

当グループでは、債務者の再生可能性を慎重に見極めた上で、企業再生支援と早期オフバランス化の両面から対応方針を検討・策定し、再生支援や不良債権の処理・回収に取り組んでおります。特に、中小企業については、財務状況のみならず、企業の技術力・販売力や経営者の資質といった定性面を含む経営実態の十分な把握に努めております。

（企業再生への取組み）

社内の再生支援専担部署等で経営改善支援等を行なう他、再生企業向け融資・再生ファンドを活用しております。また、りそな銀行では、サービサー子会社りそな債権回収（株）に小口債権の管理を集約し、同社の再生支援専担部署である「事業再生部」で中小企業を中心とした再生支援に取り組んでおります。

④債権放棄についての考え方

当グループでは、債権放棄については、11年1月20日付金融再生委員会発表の「金融再生委員会の運営の基本方針」並びに13年9月19日付で私的整理に関するガイドライン研究会が公表した「私的整理に関するガイドライン」に示されている考え方を踏まえ、①再建計画（経営改善計画）の妥当性、②債権放棄を行わない場合と比較した経済合理性、③経営責任の明確化、④連鎖的企業破綻による社会的損失の回避、等を総合的かつ慎重に検討した上で実施してまいります。

（５）評価損益の状況と今後の処理方針

保有株式の価格変動リスクを低減するため、17年3月末までに傘下銀行合算の政策投資株式残高を4,000億円の水準まで圧縮しましたが、それ以降についても同水準に抑制しております。

18年3月期の当グループのその他有価証券については、債券において評価損があるものの、株式を中心とした評価益により、全体では評価益を計上しております。

なお、各傘下銀行は、有価証券の価格変動リスクを管理するため、市場リスク管理の枠組みの中でリスク限度・残高限度・ポジション限度・損失限度等を設定するとともに各種のリスク指標をモニタリングし、適切なリスク管理を行っております。

（６）金融派生商品等取引動向

（図表19）（図表20）をご参照ください。

(図表編)

(図表1-1) 収益動向及び計画[(株)リそなホールディングス]

持株会社 13年12月 設立

	18/3月期 実績	18/9月期 見込み	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
(規模)×資産、負債は平残、純資産は末残>						
総資産	14,155	15,092	16,100	20,800	23,800	25,400
貸出金	2,006	1,100	1,045	950	950	950
有価証券	11,237	11,165	11,138	11,112	11,112	11,112
総負債	5,361	3,918	3,835	3,720	3,720	3,720
純資産	10,170	13,361	14,646	19,646	21,146	22,886
資本金	3,272	3,272	3,272	3,272	3,272	3,272
資本準備金	3,272	3,272	3,272	3,272	3,272	3,272
その他資本剰余金	396	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026
利益準備金	-	-	-	-	-	-
剰余金（注1）	3,235	5,797	7,083	12,083	13,583	15,323
自己株式	▲ 5	▲ 7	▲ 7	▲ 7	▲ 7	▲ 7
(収益)						
経常利益	3,021	2,560	3,841	5,357	1,977	2,195
受取配当金	3,090	2,585	3,894	5,430	2,050	2,260
経費	49	20	45	45	45	45
人件費	22	10	25	25	25	25
物件費	20	8	20	20	20	20
特別利益	-	-	3	0	0	0
特別損失	151	0	3	0	0	0
税引前当期利益	2,869	2,560	3,841	5,357	1,977	2,195
法人税、住民税及び事業税	▲ 37	▲ 97	▲ 101	▲ 12	▲ 12	▲ 376
法人税等調整額	▲ 82	▲ 218	▲ 218	0	0	301
税引後当期利益	2,990	2,875	4,161	5,369	1,989	2,270
(配当)						
分配可能額	3,626	6,816	8,102	13,102	14,602	16,342
配当金総額（中間配当を含む）	313	-	369	489	530	572
普通株配当金	113	-	113	113	113	113
優先株配当金＜公的資金分＞	199	-	241	350	391	433
優先株配当金＜民間調達分＞	0	-	14	25	25	25
1株当たり配当金（普通株）	1,000.00		1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
同（甲種第一回優先株）	-		-	-	-	-
同（乙種第一回優先株）	6,360.00		6,360.00	6,360.00	6,360.00	6,360.00
同（丙種第一回優先株）	6,800.00		6,800.00	6,800.00	6,800.00	6,800.00
同（丁種第一回優先株）	10,000.00		10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
同（戊種第一回優先株）	14,380.00		14,380.00	14,380.00	14,380.00	14,380.00
同（己種第一回優先株）	18,500.00		18,500.00	18,500.00	18,500.00	18,500.00
同（第1種第一回優先株）	1,188.00		1,688.00	3,000.00	3,500.00	4,000.00
同（第2種第一回優先株）	1,188.00		1,688.00	3,000.00	3,500.00	4,000.00
同（第3種第一回優先株）	1,188.00		1,688.00	3,000.00	3,500.00	4,000.00
同（第4種第一回優先株）	-		57,918.00	99,250.00	99,250.00	99,250.00
配当率（優先株＜公的資金分＞）	0.79		0.95	1.38	1.55	1.71
配当率（優先株＜民間調達分＞）	0.50		2.31	3.96	3.96	3.96
配当性向	4.07		2.92	2.28	7.25	6.29
(経営指標)						
ROE(注2)	34.07	48.73	33.53	31.31	9.75	10.31
ROA(当期利益/総資産<平残>)	21.12	38.01	25.84	25.81	8.35	8.93

(注1) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(注2) 18/3月期は(当期利益/資本勘定<平残>)、18/9月期以降は(当期利益/(純資産-新株予約権)<平残>)。

(図表1-1) 収益動向及び計画 [傘下銀行合算ベース:リソナ銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行+りそな信託銀行]

	18/3月期 実績	18/9月期 見込み	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
(規模)×資産、負債は平残、純資産は末残> (億円)						
総資産	416,539	406,280	406,000	403,000	398,700	406,200
貸出金	252,472	258,704	260,900	268,000	274,800	280,300
有価証券	75,985	75,082	74,400	72,000	65,500	69,500
特定取引資産	8,284	4,064	5,600	6,700	6,700	6,700
繰延税金資産<末残>	44	2,529	2,348	1,757	1,122	749
総負債	406,579	393,202	391,200	389,200	386,400	393,700
預金・NCD	331,534	330,136	328,200	329,000	333,000	337,900
債券	-	-	-	-	-	-
特定取引負債	150	343	-	-	-	-
繰延税金負債<末残>	320	139	178	224	218	179
再評価に係る繰延税金負債<末残>	462	455	455	443	443	443
純資産	16,920	17,969	17,883	14,502	14,812	14,872
資本金	3,988	3,988	3,988	3,988	4,038	4,038
資本準備金	4,338	4,338	4,338	4,338	4,388	4,388
その他資本剰余金	887	887	887	887	887	887
利益準備金	200	200	200	200	200	200
剰余金 (注)	4,333	6,002	5,887	2,507	2,717	2,777
自己株式	-	-	-	-	-	-
その他有価証券評価差額金	2,538	2,051	1,964	1,964	1,964	1,964
繰延ヘッジ損益	-	▲ 132	-	-	-	-
土地再評価差額金	633	632	615	615	615	615
新株予約権	-	-	-	-	-	-
(収益)						
業務粗利益	6,936	3,434	6,980	7,270	7,540	7,800
信託報酬	366	196	350	340	330	340
うち合同運用指定金銭信託分	62	30	50	30	20	10
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	0	1	0	0	0	0
資金運用収益	6,044	3,168	6,410	7,090	7,770	8,520
資金調達費用	766	470	1,040	1,610	2,080	2,670
役務取引等利益	910	497	940	980	1,030	1,100
特定取引利益	30	91	240	220	220	230
その他業務利益	350	▲ 49	80	250	270	280
国債等債券関係損(▲)益	▲ 122	▲ 68	▲ 60	10	10	10
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	3,452	1,795	3,330	3,470	3,660	3,920
業務純益 (B)	3,487	1,757	3,330	3,470	3,660	3,920
一般貸倒引当金繰入額 (C)	▲ 36	36	0	0	0	0
経費	3,485	1,640	3,650	3,800	3,880	3,880
人件費	1,172	508	1,220	1,260	1,300	1,320
物件費	2,102	1,029	2,240	2,320	2,370	2,350
不良債権処理損失額	576	332	390	610	600	560
株式等関係損(▲)益	539	343	400	80	80	80
株式等償却	15	58	50	0	0	0
経常利益	3,366	1,982	3,490	2,880	3,080	3,380
特別利益	692	179	40	0	0	0
特別損失	45	26	50	80	80	80
法人税、住民税及び事業税	95	124	150	100	110	650
法人税等調整額	11	▲ 2,242	▲ 2,100	650	630	330
税引後当期利益	3,907	4,253	5,430	2,050	2,260	2,320
(配当)						
分配可能額	4,942		6,774	3,394	3,604	3,664
配当金総額(中間配当を含む)	3,502	1,309	4,929	2,835	2,155	2,290
普通株配当金						
優先株配当金<公的資金分>						
優先株配当金<民間調達分>						
1株当たり配当金(普通株)						
配当率(優先株<公的資金分>)						
配当率(優先株<民間調達分>)						
配当性向						

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(経営指標)						
資金運用利回(A)	1.66	1.70	1.75	1.95	2.15	2.30
貸出金利回(B)	1.93	1.87	1.95	2.16	2.30	2.47
有価証券利回	1.05	1.25	1.27	1.36	1.67	1.74
資金調達原価(C)	1.07	1.09	1.23	1.43	1.59	1.71
預金利回(含むNCD)(D)	0.08	0.12	0.16	0.30	0.43	0.56
経費率(E)	1.01	0.96	1.07	1.11	1.12	1.11
人件費率	0.34	0.29	0.35	0.36	0.37	0.37
物件費率	0.61	0.60	0.65	0.68	0.68	0.67
総資金利鞘(A)-(C)	0.58	0.61	0.52	0.52	0.56	0.59
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	0.82	0.78	0.71	0.73	0.74	0.80
非金利収入比率	23.90	21.42	23.06	24.62	24.53	25.00
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	50.24	47.73	52.29	52.26	51.45	49.74
ROE (注1)	21.56	20.53	19.13	21.42	24.97	26.41
ROA (注2)	0.85	0.91	0.84	0.88	0.94	0.99

(注1) 18/3月期は(一般貸引前信託勘定償却前業務純益/資本勘定<平残>)、18/9月期以降は(一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>)。

(注2) 一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>。

(注3) 非金利収入比率、OHR、ROE、ROA以外の経営指標は、りそな信託銀行を除いて算出。

(注4) 18/3月期実績には旧奈良銀行の計数が含まれております。

(目標指標) 計画期間中は下記を社内管理上の目標指標としております (億円、%)						
計画業務純益(注1)			(注2) 3,420	3,550	3,740	4,000
計画業務純益ROA (注3)			0.86	0.90	0.96	1.01

(注1) 一般貸引前信託勘定償却前業務純益に市場部門の本来業務収益(ETFなど会計上臨時損益で計上されるもの)を加えたもの。

(注2) 会計上臨時損益に計上される市場部門の本来業務収益。

(注3) 計画業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>。

(図表1-1) 収益動向及び計画[りそな銀行]

	18/3月期 実績	18/9月期 見込み	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
(規模)＜資産、負債は平残、純資産は末残＞ (億円)						
総資産	281,994	274,351	273,995	271,852	266,917	273,617
貸出金	172,259	176,538	177,716	181,014	184,409	186,676
有価証券	53,598	52,327	51,612	51,986	47,256	51,881
特定取引資産	8,284	4,064	5,617	6,700	6,700	6,700
繰延税金資産<末残>	-	2,476	2,284	1,693	1,058	685
総負債	273,635	264,929	263,176	261,655	258,145	264,733
預金・NCD	208,439	208,627	206,979	208,622	212,110	216,056
債券	-	-	-	-	-	-
特定取引負債	150	343	-	-	-	-
繰延税金負債<末残>	247	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債<末残>	455	455	455	443	443	443
純資産	12,523	13,686	13,703	10,430	10,606	10,625
資本金	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
資本準備金	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
その他資本剰余金	722	722	722	722	722	722
利益準備金	-	-	-	-	-	-
剰余金 (注)	3,556	5,323	5,227	1,955	2,131	2,150
自己株式	-	-	-	-	-	-
その他有価証券評価差額金	2,012	1,538	1,538	1,538	1,538	1,538
繰延ヘッジ損益	-	▲ 130	-	-	-	-
土地再評価差額金	633	632	615	615	615	615
新株予約権	-	-	-	-	-	-
(収益) (億円)						
業務粗利益	4,647	2,245	4,648	4,834	5,007	5,164
信託報酬	75	37	64	52	42	33
うち合同運用指定金銭信託分	62	30	53	37	26	15
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	0	1	6	5	5	4
資金運用収益	4,138	2,188	4,404	4,812	5,245	5,732
資金調達費用	632	388	821	1,198	1,509	1,924
役務取引等利益	664	353	682	718	765	835
特定取引利益	30	91	239	219	216	229
その他業務利益	371	▲ 36	78	230	246	257
国債等債券関係損(▲)益	▲ 76	▲ 66	▲ 56	12	12	12
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	2,394	1,178	2,270	2,377	2,521	2,680
業務純益 (B)	2,390	1,172	2,263	2,371	2,516	2,675
一般貸倒引当金繰入額 (C)	3	4	0	0	0	0
経費	2,253	1,068	2,385	2,463	2,491	2,489
人件費	720	312	739	745	768	781
物件費	1,397	690	1,516	1,576	1,580	1,565
不良債権処理損失額	318	265	293	444	424	385
株式等関係損(▲)益	532	330	391	82	87	87
株式等償却	14	50	45	-	-	-
経常利益	2,545	1,434	2,517	1,979	2,148	2,347
特別利益	486	119	10	-	-	-
特別損失	30	7	10	43	30	20
法人税、住民税及び事業税	▲ 109	▲ 10	▲ 104	▲ 197	▲ 247	205
法人税等調整額	▲ 61	▲ 2,310	▲ 2,205	579	635	373
税引後当期利益	3,173	3,867	4,826	1,554	1,730	1,749
(配当) (億円、円、%)						
分配可能額	4,066		5,950	2,678	2,854	2,873
配当金総額(中間配当を含む)	2,781	1,072	4,290	2,385	1,642	1,739
普通株配当金						
優先株配当金<公的資金分>						
優先株配当金<民間調達分>						
1株当たり配当金(普通株)						
配当率(優先株<公的資金分>)						
配当率(優先株<民間調達分>)						
配当性向						

(注)利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(経営指標) (%)						
資金運用利回(A)	1.74	1.78	1.82	2.01	2.22	2.36
貸出金利回(B)	1.86	1.80	1.88	2.10	2.26	2.44
有価証券利回	1.12	1.35	1.42	1.47	1.83	1.85
資金調達原価(C)	1.12	1.17	1.30	1.50	1.66	1.79
預金利回(含むNCD)(D)	0.09	0.14	0.18	0.32	0.45	0.59
経費率(E)	1.08	1.02	1.15	1.18	1.17	1.15
人件費率	0.34	0.29	0.35	0.35	0.36	0.36
物件費率	0.67	0.66	0.73	0.75	0.74	0.72
総資金利鞘(A)-(C)	0.61	0.61	0.52	0.50	0.56	0.57
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.69	0.63	0.55	0.60	0.62	0.69
非金利収入比率	24.57	19.85	22.91	25.25	25.38	26.25
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	48.48	47.55	51.23	50.88	49.69	48.15
ROE (注1)	20.46	17.93	17.31	19.70	23.97	25.24
ROA (注2)	0.88	0.89	0.86	0.91	0.98	1.02

(注1)18/3月期は(一般貸引前信託勘定償却前業務純益/資本勘定<平残>)、18/9月期以降は(一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>)。

(注2)一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>。

(注3)18/3月期実績には17/4～17/12月までの旧奈良銀行の計数は含まれておりません。

(目標指標) 計画期間中は下記を社内管理上の目標指標としております (億円、%)						
計画業務純益(注1)			2,363	2,459	2,608	2,767
		(注2)	93	82	87	87
計画業務純益ROA (注3)			0.89	0.94	1.01	1.05

(注1)一般貸引前信託勘定償却前業務純益に市場部門の本来業務収益(ETFなど会計上臨時損益で計上されるもの)を加えたもの。

(注2)会計上臨時損益に計上される市場部門の本来業務収益。

(注3)計画業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>。

(図表1-1)収益動向及び計画[元本補てん契約のある信託]

	18/3月期 実績	18/9月期 見込み	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
--	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

合同運用指定金銭信託

(規模)＜末残ベース＞

(億円)

総資産	5,291	4,982	4,236	3,595	3,101	2,720
貸出金	1,740	1,627	1,555	1,428	1,317	1,195
有価証券	-	-	-	-	-	-
その他	3,550	3,355	2,681	2,167	1,784	1,525
総負債	5,291	4,982	4,236	3,595	3,101	2,720
元本	5,282	4,976	4,231	3,590	3,096	2,716
その他	8	5	5	5	4	4

貸付信託

(規模)＜末残ベース＞

(億円)

総資産						
貸出金						
有価証券						
その他						
総負債						
元本						
その他						

(図表1-2)収益動向(連結ベース) [リソナホールディングス]

	18/3月期 実績	18/9月期 見込み	19/3月期 見込み
(規模)＜末残＞ (億円)			
総資産	403,995	394,360	
貸出金	262,096	263,537	
有価証券	80,219	70,882	
特定取引資産	6,788	4,100	
繰延税金資産	35	2,741	
総負債	385,856	371,970	
預金・NCD	333,209	326,969	
債券	-	-	
特定取引負債	710	469	
繰延税金負債	250	7	
再評価に係る繰延税金負債	448	448	
少数株主持分	1,568	-	
純資産	16,570	22,389	
資本金	3,272	3,272	
資本剰余金	2,635	3,265	
利益剰余金	7,491	11,787	
自己株式	▲ 5	▲ 7	
其他有価証券評価差額金	2,573	2,073	
繰延ヘッジ損益	-	▲ 131	
土地再評価差額金	623	623	
為替換算調整勘定	▲ 19	▲ 18	
新株予約権	-	-	
少数株主持分	-	1,525	
(収益) (億円)			
経常収益	10,470	5,747	10,500
資金運用収益	6,099	3,198	
役務取引等収益	2,480	1,172	
特定取引収益	51	91	
其他業務収益	756	310	
其他経常収益	1,082	974	
経常費用	6,787	3,674	
資金調達費用	601	406	
役務取引等費用	669	215	
特定取引費用	2	2	
其他業務費用	429	356	
営業経費	3,840	1,794	
其他経常費用	1,244	899	
貸出金償却	459	159	
貸倒引当金繰入額	181	341	
一般貸倒引当金繰入額	▲ 107	▲ 6	
個別貸倒引当金繰入額	289	348	
経常利益	3,683	2,072	3,500
特別利益	579	166	
特別損失	237	26	
税金等調整前当期純利益	4,025	2,212	
法人税、住民税及び事業税	156	51	
法人税等調整額	▲ 91	▲ 2,511	
少数株主利益	126	62	
当期純利益	3,832	4,609	5,600

(図表2) 自己資本比率の推移 [りそなホールディングス] (国内基準)

(連結)

(億円)

	18/3月期 実績	18/9月期 見込み	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
資本金	3,272	3,272	3,272	3,272	3,272	3,272
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	-	-
資本剰余金	2,635	3,265	3,265	3,265	3,265	3,265
利益剰余金	7,177	11,771	12,450	13,910	15,538	17,256
連結子会社の少数株主持分	1,486	1,516	1,483	1,483	1,483	1,483
うち優先出資証券	1,350	1,355	1,322	1,322	1,322	1,322
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	-	-
自己株式	▲ 5	▲ 7	▲ 7	▲ 7	▲ 7	▲ 7
為替換算調整勘定	▲ 19	▲ 18	▲ 18	▲ 18	▲ 18	▲ 18
営業権相当額	-	-	-	-	-	-
連結調整勘定相当額	▲ 287	▲ 252	▲ 217	▲ 147	▲ 77	▲ 7
その他	-	-	-	-	-	-
Tier I 計 (うち税効果相当額)	14,257 (-)	19,545 (2,733)	20,227 (2,504)	21,756 (1,825)	23,455 (1,196)	25,242 (561)
有価証券含み益	-	-	-	-	-	-
土地再評価益	482	482	482	482	482	482
一般貸倒引当金	1,495	1,494	1,581	1,606	1,631	1,655
永久劣後債務	4,602	5,549	4,723	4,734	4,724	4,724
その他	-	-	-	-	-	-
Upper Tier II 計	6,580	7,526	6,788	6,823	6,838	6,863
期限付劣後債務・優先株	3,131	2,954	2,907	3,207	3,207	3,298
その他	-	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	3,131	2,954	2,907	3,207	3,207	3,298
Tier II 計 (うち自己資本への算入額)	9,711 (9,711)	10,481 (10,481)	9,695 (9,695)	10,030 (10,030)	10,046 (10,046)	10,161 (10,161)
Tier III	-	-	-	-	-	-
控除項目	▲ 109	▲ 109	▲ 109	▲ 109	▲ 109	▲ 109
自己資本合計	23,860	29,917	29,813	31,678	33,392	35,294

(億円)

リスクアセット	239,307	239,153	253,100	257,100	261,100	264,900
オンバランス項目	229,034	228,683	243,600	247,800	251,500	255,200
オフバランス項目	10,272	10,469	9,500	9,300	9,600	9,700
その他(注)	-	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	9.97	12.50	11.77	12.32	12.78	13.32
Tier I 比率	5.95	8.17	7.99	8.46	8.98	9.52

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

※自己資本比率につきましては、19年3月期よりパーゼルⅡが適用されることとなっておりますが、計画策定時点(18年11月)においては現行基準に基づき算定しております。なお、新基準適用後の自己資本比率につきましては、経営健全化計画の履行状況報告の中で公表いたします。

(図表2) 自己資本比率の推移 [りそな銀行] (国内基準)

(単体)

(億円)

	18/3月期 実績	18/9月期 見込み	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
資本金	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	-	-
資本準備金	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
その他資本剰余金	722	722	722	722	722	722
利益準備金	-	-	-	-	-	-
任意積立金	-	-	-	-	-	-
次期繰越利益	1,461	4,235	2,010	1,178	1,266	1,276
その他	1,352	1,374	1,340	1,340	1,340	1,340
うち優先出資証券	1,350	1,355	1,322	1,322	1,322	1,322
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	-	-
自己株式	-	-	-	-	-	-
営業権相当額	-	-	-	-	-	-
Tier I 計 (うち税効果相当額)	9,135 (-)	11,931 (2,476)	9,672 (2,284)	8,840 (1,693)	8,928 (1,058)	8,938 (685)
有価証券含み益	-	-	-	-	-	-
土地再評価益	489	489	481	476	476	476
一般貸倒引当金	1,083	1,069	1,148	1,155	1,168	1,179
永久劣後債務	3,642	4,589	3,723	3,734	3,724	3,724
その他	-	-	-	-	-	-
Upper Tier II 計	5,215	6,148	5,354	5,366	5,369	5,380
期限付劣後債務・優先株	2,521	2,244	2,197	2,197	2,197	2,198
その他	-	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	2,521	2,244	2,197	2,197	2,197	2,198
Tier II 計 (うち自己資本への算入額)	7,736 (7,736)	8,392 (8,392)	7,551 (7,551)	7,563 (7,563)	7,567 (7,567)	7,579 (7,579)
Tier III	-	-	-	-	-	-
控除項目	▲ 1,273	▲ 1,273	▲ 273	▲ 273	▲ 273	▲ 273
自己資本合計	15,598	19,049	16,949	16,130	16,221	16,243

リスクアセット	173,346	171,064	183,770	184,955	186,936	188,746
オンバランス項目	165,383	162,915	175,340	176,701	178,365	180,048
オフバランス項目	7,963	8,149	8,430	8,254	8,571	8,698
その他(注)	-	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	8.99	11.13	9.22	8.72	8.67	8.60
Tier I 比率	5.27	6.97	5.26	4.77	4.77	4.73

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

※自己資本比率につきましては、19年3月期よりパーゼルⅡが適用されることとなっておりますが、計画策定時点(18年11月)においては現行基準に基づき算定しております。なお、新基準適用後の自己資本比率につきましては、経営健全化計画の履行状況報告の中で公表いたします。

(図表2) 自己資本比率の推移 [りそな銀行] (国内基準)

(連結)

(億円)

	18/3月期 実績	18/9月期 見込み	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
資本金	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	-	-
資本剰余金	4,044	4,044	4,044	4,044	4,044	4,044
利益剰余金	983	3,750	1,531	699	788	797
連結子会社の少数株主持分	1,409	1,433	1,400	1,400	1,400	1,400
うち優先出資証券	1,350	1,355	1,322	1,322	1,322	1,322
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	-	-
自己株式	-	-	-	-	-	-
為替換算調整勘定	▲ 19	▲ 18	▲ 18	▲ 18	▲ 18	▲ 18
営業権相当額	-	-	-	-	-	-
連結調整勘定相当額	▲ 0	▲ 0	▲ 0	▲ 0	▲ 0	▲ 0
その他	-	-	-	-	-	-
Tier I 計 (うち税効果相当額)	9,216 (-)	12,009 (2,476)	9,756 (2,284)	8,925 (1,693)	9,013 (1,058)	9,022 (685)
有価証券含み益	-	-	-	-	-	-
土地再評価益	489	489	481	476	476	476
一般貸倒引当金	1,087	1,072	1,152	1,160	1,172	1,184
永久劣後債務	3,642	4,589	3,723	3,734	3,724	3,724
その他	-	-	-	-	-	-
Upper Tier II 計	5,219	6,151	5,358	5,370	5,373	5,385
期限付劣後債務・優先株	2,521	2,244	2,197	2,197	2,197	2,198
その他	-	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	2,521	2,244	2,197	2,197	2,197	2,198
Tier II 計 (うち自己資本への算入額)	7,740 (7,740)	8,396 (8,396)	7,555 (7,555)	7,568 (7,568)	7,571 (7,571)	7,583 (7,583)
Tier III	-	-	-	-	-	-
控除項目	▲ 1,159	▲ 1,172	▲ 172	▲ 172	▲ 172	▲ 172
自己資本合計	15,797	19,232	17,139	16,320	16,411	16,433

リスクアセット	173,936	171,632	184,470	185,655	187,636	189,446
オンバランス項目	166,060	163,519	176,040	177,401	179,065	180,748
オフバランス項目	7,875	8,113	8,430	8,254	8,571	8,698
その他(注)	-	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	9.08	11.20	9.29	8.79	8.74	8.67
Tier I 比率	5.29	6.99	5.28	4.80	4.80	4.76

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

※自己資本比率につきましては、19年3月期よりパーゼルⅡが適用されることとなっておりますが、計画策定時点(18年11月)においては現行基準に基づき算定しております。なお、新基準適用後の自己資本比率につきましては、経営健全化計画の履行状況報告の中で公表いたします。

(図表5) 部門別純収益動向

(億円)

	18/3月期 実績	18/9月期 見込み	19/3月期 見込み
傘下銀行合算	3,451	1,794	3,330
業務粗利益(※)	6,936	3,434	6,980
経費(▲)	3,485	1,640	3,650
うちりそな銀行	2,394	1,177	2,263
業務粗利益(※)	4,647	2,245	4,648
・営業部門	3,980	2,033	4,092
・市場部門	840	240	665
・その他	▲ 173	▲ 27	▲ 109
経費(▲)	2,253	1,068	2,385

※信託勘定不良債権処理額を含んでおります

(図表6) リストラの推移及び計画 [りそなホールディングス+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]

	18/3月末 実績	18/9月末 見込み	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画	22/3月末 計画
--	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役員員数)

役員数(注1)	(人)	50	55	55	57	57	57
うち取締役()内は非常勤	(人)	29(12)	35(15)	35(15)	35(15)	35(15)	35(15)
うち監査役()内は非常勤	(人)	13(6)	13(6)	13(6)	15(6)	15(6)	15(6)
うち執行役()内は取締役を兼務	(人)	17(9)	17(10)	17(10)	17(10)	17(10)	17(10)
従業員数(注2)	(人)	14,521	14,986	14,680	14,750	14,750	14,750

(注1) グループ内で2社以上の取締役を兼務している場合は、二重計上とならないよう控除しています(常勤と非常勤の兼務は常勤として計上)。

一方、取締役兼代表執行役およびグループ内で取締役と執行役を兼務している場合は、取締役・執行役それぞれの欄に計上し、「役員数」の欄で控除しています。

(注2) 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。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1)	(店)	521	486	486	486	486	486
海外支店(注2)	(店)	-	-	-	-	-	-
(参考)海外現地法人(注3)	(社)	18	5	2	2	2	2

(注1) 出張所、代理店、インストアブランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店、住宅ローン支店、外国為替業務室を除き、

ローン債権管理支店を含んでおります。

(注2) 出張所、駐在員事務所を除いております。

(注3) りそなホールディングスまたは傘下銀行が直接50%超の株式を保有する海外の会社を計上しております。

	18/3月末 実績	18/9月末 見込み	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画	22/3月末 計画
--	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費(注1、2)	(百万円)	119,484	51,918	124,500	128,600	132,600	134,600
うち給与・報酬	(百万円)	79,165	40,672	82,900	84,900	86,500	86,700
平均給与月額	(千円)	429	429	433	438	442	442

(注1) 人件費には、りそなホールディングス役職員の人件費(傘下銀行では経理上は物件費(経営指導料)として処理しているもの)を含んでおります。

(注2) 業績に応じた報酬支給を行う業績インセンティブ制度を導入しているため、人件費については業績の変動により上記計画を上下する可能性があります。

(注3) 平均年齢38歳10ヶ月(18年3月末)。

(注4) 18/3月末実績には旧奈良銀行の計数が含まれております。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1)	(百万円)	837	411	865	970	970	970
うち取締役・監査役報酬	(百万円)	618	351	738	835	835	835
うち執行役報酬(注2)	(百万円)	219	60	127	135	135	135
役員賞与	(百万円)	-	-	-	-	-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与	(百万円)	16	18	19	20	20	20
平均役員退職慰労金	(百万円)	-	-	-	-	-	-

(注1) 16年6月に役員退職慰労金制度の廃止および業績連動報酬制度の導入を行っており、役員報酬については、業績等に応じ上記計画を上下する可能性があります。

(注2) 取締役兼代表執行役の報酬は取締役・監査役報酬欄に計上しています。

(注3) 18/3月末実績には旧奈良銀行の計数が含まれております。

(物件費)

物件費(注1)	(百万円)	208,000	101,964	221,500	229,400	234,400	232,400
うち機械化関連費用(注2)	(百万円)	64,587	31,842	71,000	76,700	81,500	81,600
除く機械化関連費用	(百万円)	143,413	70,122	150,500	152,700	152,900	150,800

(注1) 厚生関係費は物件費に含めております。また傘下銀行からりそなホールディングスへの経営指導料を控除しております。

(注2) リース等を含む実質ベースで記載しております。

(注3) 18/3月末実績には旧奈良銀行の計数が含まれております。

(人件費+物件費)

人件費+物件費	(百万円)	327,484	153,882	346,000	358,000	367,000	367,000
---------	-------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

(図表6) リストラの推移及び計画 [りそな銀行]

	18/3月末 実績	18/9月末 見込み	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画	22/3月末 計画
--	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役員員数)

役員数	(人)	11	12	12	12	12	12
うち取締役()内は非常勤)	(人)	7(3)	8(3)	8(3)	8(3)	8(3)	8(3)
うち監査役()内は非常勤)	(人)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)
うち執行役()内は取締役を兼務)	(人)	-	-	-	-	-	-
従業員数(注)	(人)	9,406	9,615	9,360	9,360	9,360	9,360

(注) 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。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1)	(店)	311	276	276	276	276	276
海外支店(注2)	(店)	-	-	-	-	-	-
(参考)海外現地法人(注3)	(社)	9	5	2	2	2	2

(注1) 出張所、代理店、インストアブランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店、外国為替業務室を除き、ローン債権管理専門支店を含んでおります。

(注2) 出張所、駐在員事務所を除いております。

(注3) 直接50%超の株式を保有する海外の会社を計上しております。

	18/3月末 実績	18/9月末 見込み	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画	22/3月末 計画
--	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費(注1)	(百万円)	72,076	31,221	73,907	74,524	76,829	78,190
うち給与・報酬	(百万円)	46,102	23,720	47,824	47,630	48,887	48,895
平均給与月額	(千円)	441	443	448	452	455	455

(注1) 業績に応じた報酬支給を行う業績インセンティブ制度を導入しているため、人件費については業績の変動により上記計画を上下する可能性があります。

(注2) 平均年齢38歳10ヶ月(18年3月末)。

(注3) 18/3月末実績には17/4～17/12月までの旧奈良銀行の計数は含まれておりません。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1)	(百万円)	222	88	190	210	210	210
うち取締役・監査役報酬	(百万円)	140	88	190	210	210	210
うち執行役報酬(注2)	(百万円)	82	-	-	-	-	-
役員賞与	(百万円)	-	-	-	-	-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与	(百万円)	18	20	21	23	23	23
平均役員退職慰労金	(百万円)	-	-	-	-	-	-

(注1) 16年6月に役員退職慰労金制度の廃止および業績連動報酬制度の導入を行っており、役員報酬については、業績等に応じ上記計画を上下する可能性があります。

(注2) 18/3月末実績における取締役兼代表執行役の報酬は、取締役・監査役報酬欄に計上しています。

(注3) 18/3月末実績には17/4～17/12月までの旧奈良銀行の計数は含まれておりません。

(物件費)

物件費(注1)	(百万円)	139,790	69,042	151,640	157,600	158,000	156,500
うち機械化関連費用(注2)	(百万円)	45,610	23,143	51,900	55,000	55,000	55,000
除く機械化関連費用	(百万円)	94,180	45,899	99,740	102,600	103,000	101,500

(注1) 厚生関係費は物件費に含めております。

(注2) リース等を含む実質ベースで記載しております。

(注3) 18/3月末実績には17/4～17/12月までの旧奈良銀行の計数は含まれておりません。

(人件費＋物件費)

人件費＋物件費	(百万円)	211,866	100,263	225,547	232,124	234,829	234,690
---------	-------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

(図表7)子会社・関連会社一覧(注1)

会社名	設立年月	代表者 (注2)	主な業務	直近決算 (注3)	(億円)								連結又は持 分法の別
					決算 通貨	総資産	借入金	うち傘下 銀行分 (注4)	資本 勘定	うち持株会社 及び傘下銀行 出資分	経常 利益	当期 利益	
りそな決済サービス㈱	S53/10月	大貫 利喜	ファクタリング	H18/9月	円	2,720	1,084	1,084	34	19	4	4	連結
りそなカード㈱	S58/2月	横山 三雄	クレジットカード	H18/9月	円	1,349	873	517	141	47	10	8	連結
りそなキャピタル㈱	S63/3月	高橋 洋秀	ベンチャーキャピタル	H18/9月	円	255	126	116	100	57	13	7	連結
日本トラスティ情報システム㈱	S63/11月	白川 正則	情報処理サービス	H18/9月	円	217	200	66	7	0	0	0	持分法

(注1) 18/9月期連結決算において対象とされた国内の子会社・関連会社のうち、傘下銀行の与信額(保証含む)1億円超について記載しております。

尚、以下の会社については18年4月以降、連結範囲に異動がありました。

(会社名)	(異動内容)	(理由)	(時期)
あさひ銀リテールファイナンス㈱	連結→連結対象外	清算終了	平成18年6月

(注2) 18/9月末における代表者を記載しております。

(注3) 連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記入しております。

(注4) 借入金のうち、傘下銀行(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)分は保証を含んでおります。

<その他海外子会社・関連会社>(注1)

会社名	設立年月	代表者 (注2)	主な業務	直近決算 (注3)	(IDR:10億インドネシアルピア、USD:百万ドル)								連結又は持 分法の別
					決算 通貨	総資産	借入金	うち傘下 銀行分 (注4)	資本 勘定	うち持株会社 及び傘下銀行 出資分(注5)	経常 利益	当期 利益	
P.T.Bank Resona Perdania	S31/2月	宮本 昭洋	銀行業務	H18/6月	IDR	3,981	500	416	944	410	38	43	連結
Asahi Finance (Cayman) Ltd.	H6/2月	宮崎 立弥	金銭の貸付	H18/9月	USD	825	-	818	0	0	0	0	連結
P.T. Resona Indonesia Finance	S59/11月	長谷川 真	リース業	H18/6月	IDR	128	83	83	44	10	3	3	連結

(注1) 18/9月期連結決算において対象とされた海外の子会社・関連会社のうち、傘下銀行の与信額(保証含む)1億円超について記載しております。

(注2) 18/9月末における代表者を記載しております。

(注3) 連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記入しております。

(注4) 借入金のうち、傘下銀行(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)分は保証を含んでおります。

(注5) 資本勘定のうち、持株会社及び傘下銀行出資分は現法決算時点の計数を記載しております。

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(りそなホールディングス)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長	取締役10名(うち社外取締役7名)	コーポレートガバナンス事務局	月1回、但し必要に応じ随時開催	法令・定款および取締役会規程に定める業務執行の決定事項を決定 取締役および執行役の職務の執行を監督 監査委員会の職務の執行のため必要なものとして法務省令で定める事項、ならびに執行役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
指名委員会	委員長	取締役3名(うち社外取締役2名)	コーポレートガバナンス事務局	年2回、但し必要に応じ随時開催	取締役の選任議案および解任議案の内容等の決定
報酬委員会	委員長	取締役3名(うち社外取締役2名)	コーポレートガバナンス事務局	年2回、但し必要に応じ随時開催	取締役および執行役が受ける個人別の報酬の内容の決定に関する方針、ならびに個人別の報酬等の決定
監査委員会	委員長	取締役4名(うち社外取締役3名)	監査委員会事務局	1ヶ月に1回、但し必要に応じ随時開催	執行役および取締役の職務の執行の監査、監査報告の作成、総会に提出する会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容の決定
経営会議	会長	代表執行役、および以下の担当執行役 グループ戦略部、グループ戦略部(新規事業)、財務部、コーポレートコミュニケーション部、商品企画部、オペレーション改革部、購買戦略部、システム部、人材サービス部、リスク統括部、信用リスク統括部、コンプライアンス統括部	グループ戦略部	月1回以上	グループ経営に関する重要事項、および重要な業務執行案件の協議・報告
内部監査協議会	社長	代表執行役、内部監査部担当執行役、内部監査部長	内部監査部	原則月1回	内部監査に関する重要事項の協議・報告
経営報告会	社長	代表執行役、子会社等の社長 必要に応じ、当社グループ戦略部、財務部、リスク統括部など関連する所管部の担当執行役、および子会社等の関連担当役員	グループ戦略部 コーポレートガバナンス事務局	(傘下銀行) 四半期毎 (その他子会社) 半期毎	子会社等の社長等による業務運営等に関するHD宛報告(個別開催)
グループ経営委員会	会長	会長 当社・傘下銀行の社長、および当社グループ戦略部担当執行役、りそな銀行経営管理室担当執行役員・埼玉りそな銀行・りそな信託銀行の経営管理部担当執行役員、近畿大阪銀行の総合企画部担当執行役員、並びにその他子会社等の社長	グループ戦略部 コーポレートガバナンス事務局	月1回 (3ヶ月毎にその他子会社社長を含め開催)	グループ共通の経営上の重要課題等の協議・報告
グループ人事委員会	会長	当社代表執行役、人材サービス部担当執行役、傘下銀行社長、人事担当役員	人材サービス部	随時	グループ全体の人事運営に関する事項を協議・報告
グループCSR委員会	会長	当社会長 当社・傘下銀行の社長	グループ戦略部	随時	グループのCSRに関する事項を協議・報告
りそな競争力向上委員会	社長	当社会長、社長、以下の担当執行役 グループ戦略部、財務部、オペレーション改革部、システム部、人材サービス部、および競争力向上委員会事務局担当執行役・部長、ならびにりそな銀行経営管理室、埼玉りそな銀行経営管理部、近畿大阪銀行総合企画部、りそな信託銀行経営管理部担当執行役員等	競争力向上委員会事務局	原則月1回程度	グループの競争力向上に資する諸施策の協議・報告
グループALM委員会	社長	代表執行役 当社グループ戦略部、財務部、リスク統括部担当の役員・部長の他、委員長が指名する傘下銀行のALM関連部署の担当役員・部長等	財務部	随時	グループ全体のALM運営に関する事項の協議・報告
グループ流動性リスク委員会	リスク統括部担当執行役	当社・傘下銀行の流動性リスク管理部署担当役員・部長、およびその他議長が必要と認めた関連部署の役員・部長等	リスク統括部	随時	流動性緊急時における対応事項の協議・取り纏め・報告

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
住宅ローン管理委員会	信用リスク統括部担当執行役	信用リスク統括部長、リスク統括部長、グループ戦略部長、財務部長 ならびにりそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行の住宅ローン事業所管部署、保証会社所管部署、信用リスク管理所管部署各担当役員、または部長 ならびにグループ保証会社の代表者、信用リスク管理所管部署担当役員	信用リスク統括部 リスク統括部 グループ戦略部	原則四半期毎	グループの住宅ローンの信用リスク管理に関する事項の協議・報告
グループコンプライアンス委員会	コンプライアンス統括部担当執行役	当社・傘下銀行のコンプライアンス統括部署担当役員、部室長	コンプライアンス統括部	原則四半期毎	グループのコンプライアンス上の重要課題等の協議・報告
グループリスク管理委員会	リスク統括部担当執行役	代表執行役、および以下の各部の担当執行役、部長 グループ戦略部、財務部、リスク統括部、信用リスク統括部	リスク統括部	原則月1回	グループのリスク管理上の重要課題等の協議・報告
ペイオフ対策委員会	社長	社長 以下の各部の各担当執行役・部室長 グループ戦略部、リスク統括部、財務部、コーポレートコミュニケーション部、オペレーション改革部、システム部	グループ戦略部 リスク統括部	随時	ペイオフに関する対応(顧客説明態勢・名寄せデータ整備・リスク対策)を協議・報告
IT戦略委員会	社長	社長、及び以下の各部の担当執行役 グループ戦略部、財務部、リスク統括部、システム部	システム部 グループ戦略部	原則四半期毎	グループIT戦略に関する事項を協議・報告
情報開示委員会	コーポレートコミュニケーション部担当執行役	以下の各部の担当執行役・部室長 コーポレートコミュニケーション部、財務部、グループ戦略部、オペレーション改革部業務サポート室、リスク統括部、コンプライアンス統括部	コーポレートコミュニケーション部 財務部	原則四半期毎	グループの情報開示に関する事項を協議・報告
賞罰委員会	コンプライアンス統括部担当執行役	以下の各部の担当執行役・部室長 コンプライアンス統括部、人材サービス部、オペレーション改革部、グループ戦略部、リスク統括部および業務サポート室長	コンプライアンス統括部	随時	従業員の表彰および懲戒に関する事項の協議

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(りそな銀行)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長	取締役8名(うち社外取締役3名)	コーポレートガバナンス室	月1回、但し必要に応じ随時開催	法令・定款及び取締役会規程に定める業務執行の決定事項の決定 取締役及び執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定及び解職 取締役及び執行役員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
監査役会	監査役(互選)	監査役4名(うち社外監査役2名)	監査役会事務局	月1回、但し必要に応じ随時開催	監査に関する重要事項の決議、協議、報告
経営会議	会長	会長、社長、副社長 地域サポート本部、コンシューマーバンキング部、住宅ローンビジネス部、ソリューションサポート部、融資部、企業金融部、総合資金部、融資企画部、リスク統括部、コンプライアンス統括部、オペレーション改革部、システム部、経営管理室、経営管理室(新規事業)、人材サービス室の本部 長執行役員及び担当執行役員 サービス改革本部副本部長執行役員	経営管理室	原則月1回以上	経営に関する重要事項、及び重要な業務執行案件の協議・報告
融資会議	社長	会長、社長、副社長 融資企画部、融資部、企業金融部の担当執行役員・部長 経営管理室、リスク統括部、コンプライアンス統括部の担当執行役員	融資企画部	原則月1回以上	与信業務全般に関する重要事項の協議・報告
監査会議	社長	会長、社長、副社長 内部監査部担当執行役員、内部監査部長	内部監査部	原則月1回	内部監査に関する重要事項の協議・報告
全国支店長会議		執行役員、部長、営業本部長、支店長他	地域サポート本部	原則年2回 (4月、10月)	経営方針、経営計画、ビジネスユニットならびにコーポレートセンター等施策等の連絡、ならびに当社組織間の業務上の連携強化
地域運営協議会	地域サポート本部副本部長執行役員	会長、社長、副社長 地域担当執行役員、東京営業部長、大阪営業部長、営業本部長、地域サポート本部副本部長執行役員・部長 経営管理室、人材サービス室、オペレーション改革部の担当執行役員	地域サポート本部	原則新年度の1～2ヶ月前に、各地域単位で開催	各地域等の事業計画・運営方針等の協議
地域営業会議	地域サポート本部副本部長執行役員	会長、社長、副社長 地域担当執行役員、東京営業部長、大阪営業部長、営業本部長、地域サポート本部副本部長執行役員・部長 経営管理室担当執行役員	地域サポート本部	原則月1回	営業に関する重要戦略・施策、事業計画の実績等の協議・報告
ALM委員会	社長	社長 経営管理室、総合資金部、リスク統括部、地域サポート本部、コンシューマーバンキング部、住宅ローンビジネス部、ソリューションサポート部、不動産ビジネス部、公共法人部、融資企画部の本部 長執行役員及び担当執行役員・部長	経営管理室 総合資金部 リスク統括部	原則月1回以上	資金・収益・リスク・コストの総合的管理、戦略目標(資金・収益計画、自己資本比率計画、リスク限度計画、投資経費計画)等の策定に関する組織横断的な事項の協議・報告
流動性リスク委員会	リスク統括部担当執行役員	リスク統括部、経営管理室、総合資金部、地域サポート本部、コンシューマーバンキング部、ソリューションサポート部、公共法人部、融資企画部の本部 長執行役員及び担当執行役員・部長	リスク統括部	随時	流動性緊急時における対応事項の協議・報告
投資・経費委員会	社長	社長、副社長 経営管理室、人材サービス室、オペレーション改革部、システム部の担当執行役員・部長 オペレーション改革部業務サポート室長	経営管理室	原則半期に1回以上	投資・経費の実績、及び計画等の協議・報告
サービス改革委員会	社長	社長、副社長 サービス改革本部の部長・副本部長	サービス改革本部	原則年1回以上	サービス改革・顧客満足度(CS)の向上に関する方針等の協議・報告
融資業務査定委員会	融資企画部担当執行役員	融資企画部、コンプライアンス統括部、融資部、企業金融部の担当執行役員・部長 ソリューションサポート部、地域サポート本部、人材サービス室の部長	融資企画部 コンプライアンス統括部	随時	融資業務上の評価処分に係る事項の協議

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
人事委員会	会長	会長、社長、副社長 人材サービス室担当執行役員	人材サービス室	随時	重要な使用人及び重要な使用人に準ずる者の昇進、昇格、異動、配置等及びリージョナルユニット各地域、ビジネスユニット各部ならびにコーポレートセンター等各部の人事運営方針についての協議・報告
人材マネジメント委員会	人材サービス室担当執行役員	執行役員（代表取締役、地域担当、東京営業部長及び大阪営業部長を除く）	人材サービス室	随時	人事に関する企画立案、運営、管理等に関する事項の協議・報告
人権啓発委員会	人材サービス室担当執行役員	人材サービス室担当執行役員、及び委員長が選任した各部室長	人材サービス室	原則年1回	社内の人権啓発に関する事項の協議・報告
賞罰委員会	コンプライアンス統括部担当執行役員	コンプライアンス統括部、人材サービス室、オペレーション改革部、融資企画部、経営管理室、リスク統括部の担当執行役員・部室長 オペレーション改革部業務サポート室長	コンプライアンス統括部	随時	従業員の表彰及び懲戒に関する事項の協議
事務・システムリスク委員会	オペレーション改革部担当執行役員 システム部担当執行役員	オペレーション改革部、システム部、リスク統括部の担当執行役員 総合資金部、コンシューマーバンキング部、ネットワークビジネス部、地域サポート本部、ソリューションサポート部、住宅ローンビジネス部、融資企画部、リスク統括部、コンプライアンス統括部、システム部、オペレーション改革部、経営管理室、人材サービス室、オペレーション改革部業務サポート室の部室長	オペレーション改革部業務サポート室 システム部 リスク統括部	原則として隔月 （2月、4月、6月、8月、10月、12月）	事務リスク・システムリスク軽減のための適正な諸施策の協議・報告
コンプライアンス委員会	コンプライアンス統括部担当執行役員	コンプライアンス統括部担当執行役員 コンシューマーバンキング部、ソリューションサポート部、融資企画部、リスク統括部、オペレーション改革部、システム部、コンプライアンス統括部、経営管理室、人材サービス室、オペレーション改革部業務サポート室の部室長	コンプライアンス統括部	原則として四半期毎	コンプライアンスに関する事項の協議・報告
中小企業貸出推進委員会	ソリューションサポート部担当執行役員	ソリューションサポート部、地域サポート本部、融資企画部の本部長執行役員及び担当執行役員 ソリューションサポート部、地域サポート本部、融資企画部、融資部、企業金融部、経営管理室の部室長	ソリューションサポート部	随時	中小企業向け貸出増強に関する具体策の協議・報告
ペイオフ対策委員会	社長	社長、副社長 経営管理室、リスク統括部、地域サポート本部、コンシューマーバンキング部、住宅ローンビジネス部、ソリューションサポート部、公共法人部、総合資金部、融資企画部、オペレーション改革部、オペレーション改革部業務サポート室、システム部の本部長執行役員及び担当執行役員・部室長	経営管理室 リスク統括部	随時	ペイオフに関する対応（顧客説明態勢・名寄せデータ整備・リスク対策）を協議・報告

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(埼玉りそな銀行)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長	取締役7名(うち社外取締役2名)	経営管理部	月1回、但し必要のないときは開催せず、又、必要に応じ随時開催	法令・定款および取締役会規程に定める業務執行の決定事項の決定 取締役および執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定および解職 取締役および執行役員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
経営会議	社長	社長、代表取締役、社長が指名する取締役および執行役員	経営管理部	原則月1回以上	経営に関する全般的な重要事項ならびに重要な業務執行案件の決議・協議・報告
監査役会	監査役会の互選	監査役3名(うち社外監査役2名)	監査役室	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	法令・定款・監査に関する重要な事項について報告・協議・決議
融資会議	融資企画部担当役員	社長、副社長、融資企画部・融資部・リスク統括部の各担当役員・部長	融資企画部、リスク統括部	原則月1回以上	与信業務全般に関する重要事項の決議・協議・報告
監査会議	社長	社長、代表取締役、内部監査部担当役員	内部監査部	原則月1回以上、但し必要に応じ随時開催	内部監査に関する取締役会付議事項の協議、内部監査に関する基本的な重要事項の決議、内部監査に関する重要事項の報告
執行役員会議	社長	社長、副社長、執行役員	経営管理部	原則月1回以上	経営に関する全般的な重要事項ならびにその他業務案件・課題等の協議・報告
本部部長会	経営管理部長	本部各部室長、部内部長、部内室長	経営管理部	原則月1回以上	本部各部における業務案件や各部横断的な課題等の協議・報告
支店長会議		役員、部長、支店長他	地域事務局	原則年2回(4月・10月)	経営方針・経営計画・本部施策等の連絡、本部・営業店間の業務上の連携強化
流動性リスク委員会	リスク統括部担当役員	リスク統括部・経営管理部・資金証券部・融資企画部の各担当役員・部長、地域事務局の部長	リスク統括部	随時開催	流動性緊急時における対応事項の協議・報告
融資業務査定委員会	融資企画部担当役員	融資企画部・融資部の各担当役員・部長、地域事務局の部長	融資企画部	随時開催	融資業務上の評価処分に関する事項の協議
人権啓発委員会	人材サービス部担当役員	人材サービス部担当役員(委員長)、委員長が選任した本部部長	人材サービス部	原則年1回	社内の人権啓発に関する事項の協議・報告
身体障害者雇用促進委員会	人材サービス部長	人材サービス部長(委員長)、委員長が選任した本部部長	人材サービス部	随時開催	身体障害者の雇用促進にかかる社内体制の協議・報告
賞罰委員会	人材サービス部担当役員	人材サービス部担当役員、オペレーション改革部担当役員、リスク統括部・コンプライアンス統括部・融資企画部・人材サービス部・オペレーション改革部・内部監査部の各部長	人材サービス部	随時開催	職員の表彰および懲戒に関する事項の協議
事務・システムリスク委員会	オペレーション改革部担当役員	オペレーション改革部担当役員、リスク統括部担当役員、経営管理部・法人部・資金証券部・個人部・ローン事業部・リスク統括部・コンプライアンス統括部・融資企画部・人材サービス部・オペレーション改革部・地域事務局の各部長、オペレーション改革部業務サポート室の室長	オペレーション改革部業務サポート室、リスク統括部	原則として隔月(2月、4月、6月、8月、10月、12月)	事務リスク・システムリスク軽減のための適正な諸施策の協議・報告
コンプライアンス委員会	コンプライアンス統括部担当役員	コンプライアンス統括部担当役員、コンプライアンス統括部・経営管理部・リスク統括部・融資企画部・人材サービス部・オペレーション改革部・地域事務局の各部長、お客さまサービス室長	コンプライアンス統括部	原則として四半期毎	コンプライアンスに関する事項の協議・報告
中小企業貸出推進委員会	社長	社長、地域営業本部長、営業サポート本部長、融資企画部担当役員、経営管理部・法人部・地域事務局の各部長	地域事務局	原則として毎月開催、但し緊急を要する場合は、委員長の判断により随時開催	中小企業向け貸出増強に関する具体策の協議・報告
ALM委員会	経営管理部担当役員	経営管理部・リスク統括部・資金証券部の各担当役員・部長、法人部・融資企画部・地域事務局の部長	経営管理部、リスク統括部	原則月1回以上	ALMに関する事項の協議・報告
ペイオフ対策委員会	社長	社長、経営管理部担当役員、リスク統括部担当役員、経営管理部・リスク統括部・地域事務局・オペレーション改革部・法人部・個人部・公共法人部・融資企画部・資金証券部の各部長、オペレーション改革部業務サポート室長	経営管理部、リスク統括部	随時開催	ペイオフに関する対応の協議・報告

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

(近畿大阪銀行)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長 (会長欠員のときは社長)	取締役8名(うち社外取締役3名)	経営管理部	月1回、但し必要に応じ随時開催	法令・定款および取締役会規程に定める業務執行の決定事項の決定 取締役および執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定および解職 取締役および執行役員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
監査役会	常勤監査役	監査役3名(うち社外監査役2名)	監査役室	月1回、但し必要に応じ随時開催	監査に関する重要事項の決議、協議、報告
経営会議	社長	代表取締役、執行役員(地域別営業統括責任者は除く)、総合企画部長	総合企画部	原則毎週火曜日	経営に関する重要な業務執行案件を決議(取締役会付議事項を除く)、協議、報告
監査会議	社長	取締役、内部監査担当役員	内部監査部	月1回、但し必要に応じ随時開催	内部監査に関する取締役会付議事項の協議、基本事項の協議、重要事項の報告
部長会	総合企画部長	本部各部長、監査役室長	総合企画部	原則毎週金曜日	経営会議の諮問事項の協議・検討、本部各部における業務案件や各部横断的な課題等を協議、報告
融資協議会	融資企画部担当役員	融資企画部担当役員、融資部担当役員、融資企画部長、融資部長、リスク統括部長、営業企画部長	融資企画部	原則毎週水曜日	大口先の取引方針、与信状況等の協議、重点管理先の与信状況等の協議
支店長会議	社長	取締役、執行役員、監査役、本部各部長、営業店長	営業企画部	年2回、但し必要に応じ随時開催	経営の基本事項の徹底、営業方針の徹底、及び営業計画の進捗を踏まえた対応策の徹底
業務再構築委員会	社長	執行役員、総合企画部長、人事部長、営業企画部長、営業推進部長、営業サポート部長、融資企画部長、リスク統括部長、総務室長	総合企画部	月1回、但し必要に応じ随時開催	経営健全化計画・収益計画の進捗管理、業務再構築や経営の合理化策、その他総合的な観点から収益向上策に資する施策の協議、検討
ALM委員会	リスク統括部担当役員	リスク統括部担当役員、総合企画部担当役員、営業企画部担当役員、融資企画部担当役員、総合企画部長、営業企画部長、融資企画部長、融資部長、資金証券部長、リスク統括部長	リスク統括部 総合企画部	月1回、但し必要に応じ随時開催	市場リスク、流動性リスクの管理に関する事項の協議、検討
コンプライアンス委員会	コンプライアンス統括部署担当役員	コンプライアンス統括部署担当役員、総合企画部長、営業企画部長、融資企画部長、人事部長、事務企画部長、システム部長、内部監査部長、リスク統括部長	リスク統括部	原則四半期毎	コンプライアンスに関する諸問題の協議・検討
信用リスク委員会	融資企画部担当役員	融資企画部担当役員、リスク統括部担当役員、総合企画部長、営業企画部長、融資企画部長、融資部長、融資管理部長、リスク統括部長、リスク統括部リスク統括グループリーダー	融資企画部	月1回、但し必要に応じ随時開催	与信ポートフォリオの適切性に関する事項の協議・検討
システムリスク委員会	システム部担当役員	システム部担当役員、リスク統括部担当役員、総合企画部長、人事部長、システム部長、事務企画部長、営業企画部長、営業推進部長、営業サポート部長、資金証券部長、融資企画部長、融資部長、リスク統括部長、リスク統括部リスク統括グループリーダー	システム部	原則四半期毎	システム関連全般のリスクに関する事項の協議、報告
事務リスク委員会	事務企画部担当役員	事務企画部担当役員、リスク統括部担当役員、総合企画部長、人事部長、事務企画部長、営業企画部長、資金証券部長、融資企画部長、融資部長、リスク統括部長、リスク統括部リスク統括グループリーダー	事務企画部	原則四半期毎	各種業務分野に跨る事務リスクに関する事項の協議、報告
人権啓発委員会	人事部担当役員	人事部担当役員、本部関係部室長より委員長が選任し委嘱	人事部	年1回、但し必要に応じ随時開催	人権に関する事項の教育・指導
賞罰委員会	社長が任命、任期は1年	社長が若干名を委嘱	人事部	随時	社員の賞罰(就業規則で定める表彰または制裁)に関する事項の審議
反社会的勢力排除対策委員会	リスク統括部担当役員	リスク統括部担当役員、関連本部部長	リスク統括部	原則半期毎	反社会的勢力との取引排除に関する事項の報告・協議 内外の情報収集、支部活動の状況把握、警察当局との連携
ペイオフ対策委員会	社長	総合企画部、リスク統括部、システム部、事務企画部、営業企画部、営業推進部、営業サポート部、資金証券部、融資企画部の各担当役員、部長	総合企画部 リスク統括部	随時	ペイオフに関する対応の協議・報告
システム投資委員会	システム部担当役員	システム部、総合企画部、事務企画部、営業企画部、融資企画部、リスク統括部の各担当役員、部長	システム部 総合企画部	随時	システム関連投資計画、IT戦略に関する事項の協議・検討

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(りそな信託銀行)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	社長	取締役6名(うち社外取締役2名)	経営管理部	月1回以上、ただし必要のないときは開催しない	法令・定款および取締役会規程に定める業務執行の決定事項の決定 取締役および執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定および解職 取締役および執行役員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
経営会議	社長	社長、社長が指名する取締役、執行役員	経営管理部	月1回以上	重要な業務執行案件を協議、決議、報告する。
監査役会	監査役(互選)	監査役3名(うち社外監査役2名)	経営管理部	月1回、ただし必要に応じ随時開催	監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議する。
クオリティ・アップ委員会	社長	社長、リスク統括、経営管理、年金統括、年金信託、信託財産運用、証券業務、プロセス改革委員会事務局、資金業務、東日本営業、西日本営業の各部所管役員および各部長	経営管理部	原則半期に1回	信託サービスの向上に関する方針の検討、ならびに具体的方向性についての建議、所管部への助言を行なう。また、ホスピタリティ推進、顧客満足度(CS)の向上に関する方針、人材育成について協議する。
懲罰委員会	社長	社長、経営管理、リスク統括の各部所管役員および各部長	リスク統括部(主管)、経営管理部(共管)	随時	就業規則違反ならびに業務上不適切な行為に対し、懲戒処分案を協議する。
信託財産運用委員会	信託財産運用部所管役員	年金統括、信託財産運用、証券業務、東日本営業、西日本営業の各部所管役員および各部長	信託財産運用部	原則3ヶ月に1回	運用状況ならびに運用計画について報告を受け、必要に応じ所管部への助言を行う。
コンプライアンス委員会	リスク統括部所管役員	リスク統括、経営管理、年金統括、年金信託、信託財産運用、証券業務、プロセス改革委員会事務局、資金業務、東日本営業、西日本営業の各部所管役員および各部長	リスク統括部	原則四半期に1回	コンプライアンス体制の強化、コンプライアンスに関する諸問題の検討、評価を行う。
プロセス改革委員会	社長	経営管理、年金統括、年金信託、プロセス改革委員会事務局、東日本営業、西日本営業の各部所管役員および各部長	プロセス改革委員会事務局	随時	当社の業務プロセスの改革に資する方針の検討、ならびに具体的な方向性についての建議、所管部への助言を行う。

(図表9) 担当業務別役員名一覧

(りそなホールディングス)

担当業務等	担当役員	現職
グループ戦略部(りそな銀行経営管理)担当	野村 正朗	執行役
グループ戦略部(埼玉りそな銀行経営管理)担当	川田 憲治	執行役
グループ戦略部(近畿大阪銀行経営管理)担当	桔梗 芳人	執行役
グループ戦略部(りそな信託銀行経営管理)担当	田中 卓	執行役
グループ戦略部(りそな総合研究所経営管理)担当	渡辺 真也	執行役
グループ戦略部(りそなビジネスサービス経営管理)担当	石井 進	執行役
コーポレートコミュニケーション部(IR除く)担当兼コーポレートガバナンス事務局担当	中村 重治	執行役
内部監査部長	深井 慎	執行役
人材サービス部長	山岡 和馬	執行役
オペレーション改革部担当兼購買戦略部担当	田村 泰博	執行役
財務部長	東 和浩	執行役
リスク統括部担当兼コンプライアンス統括部担当兼信用リスク統括部担当	磯野 薫	執行役
商品企画部担当	岩田 直樹	執行役
グループ戦略部(新規事業)担当兼システム部担当	池田 一義	執行役
グループ戦略部長兼コーポレートコミュニケーション部(IR)担当	野口 正敏	執行役

(注) 18年10月2日現在

(りそな銀行)

担当業務等	担当役員	現職
サービス改革本部長	野村 正朗	代表取締役社長兼執行役員
地域サポート本部長兼東海営業本部担当兼京都・滋賀営業本部担当 兼九州営業本部担当兼独立店担当 兼ネットワークビジネス部担当・コンシューマーバンキング部担当・ ソリューションサポート部担当・公共法人部担当統括	岡村 裕	代表取締役副社長兼執行役員
融資企画部担当 兼融資部担当・企業金融部担当・リスク統括部担当・コンプライアンス統括部担当統括	石村 等	代表取締役副社長兼執行役員
総合資金部担当兼コーポレートガバナンス室担当	中村 重治	取締役兼専務執行役員
住宅ローンビジネス部担当兼不動産ビジネス部担当兼不動産営業部担当	喜沢 弘幸	専務執行役員
奈良地域担当兼奈良営業本部長	上林 義則	常務執行役員
東京営業部長兼大手町営業部長	吉武 宣彦	常務執行役員
東京セントラル地域担当	田浦 義明	常務執行役員
首都ひがし地域担当	山口 伸淑	常務執行役員
大阪営業部長兼大阪中央営業部長	広富 靖以	常務執行役員
人材サービス室担当	山岡 和馬	常務執行役員
東京西地域担当	長尾 隆義	常務執行役員
大阪南地域担当	小谷 明	常務執行役員
大阪北地域担当	南場 賢一郎	常務執行役員
ソリューションサポート部担当兼公共法人部担当兼東京公務部担当 兼大阪公務部担当	渡辺 真也	常務執行役員
ネットワークビジネス部担当兼コンシューマーバンキング部担当	岩田 直樹	常務執行役員
オペレーション改革部担当	田村 泰博	執行役員
経営管理室担当	東 和浩	執行役員
内部監査部担当	大原 秀	執行役員
ひょうご地域担当	藤原 利往	執行役員
企業金融部担当	山元 文明	執行役員
システム部担当兼経営管理室(新規事業)担当	池田 一義	執行役員
多摩地域担当	山下 和彦	執行役員
サービス改革本部副本部長	土田 雅彦	執行役員
神奈川地域担当	藤井 修二	執行役員
不動産営業部長	中村 健吾	執行役員
融資部担当	浜辺 義男	執行役員
リスク統括部長兼コンプライアンス統括部担当	松井 浩一	執行役員

(注) 18年10月2日現在

(図表9) 担当業務別役員名一覧

(埼玉りそな銀行)

担当業務等	担当役員	現職
経営管理部担当、コンプライアンス統括部担当	渡辺 拓治	代表取締役兼常務執行役員
営業サポート本部長、資金証券部担当	上條 正仁	代表取締役兼常務執行役員
内部監査部担当	梅澤 英雄	取締役兼執行役員
埼玉中央地域営業本部長	戸所 邦弘	常務執行役員
融資企画部担当、融資部担当	村上 則忠	常務執行役員
リスク統括部担当、リスク統括部長、オペレーション改革部担当	木村 謙一	執行役員
人材サービス部担当、地域事務局部長、地域事務局サービス改革室長	平山 隆志	執行役員
埼玉北地域営業本部長	平野 秀樹	執行役員
埼玉東地域営業本部長	北村 静夫	執行役員
埼玉西地域営業本部長	池田 都史彦	執行役員

(注) 18年10月2日現在

(近畿大阪銀行)

担当業務	担当役員	現職
システム部担当兼事務企画部担当兼事務システム更改対策室担当 兼事故防止対策室担当	佐藤 尚文	代表取締役兼専務執行役員
総合企画部担当兼資金証券部担当兼総務室担当	松山 敏明	取締役兼常務執行役員
融資企画部担当兼融資部担当	山田 聡	取締役兼常務執行役員
営業企画部担当兼営業企画部サービス改革室長	藤田 正博	執行役員
地域別営業推進責任者	荻野 踐二	執行役員
地域別営業推進責任者	土井 栄二	執行役員
人事部担当兼リスク統括部担当	仁田 吉彦	執行役員
内部監査部担当	川畑 晴彦	執行役員
営業推進部担当兼営業サポート部担当	常次 正弘	執行役員
地域別営業推進責任者	松井 正明	執行役員

(注) 18年10月2日現在

(りそな信託銀行)

担当業務	担当役員	現職
内部監査部担当	田中 卓	代表取締役社長兼執行役員
年金信託部、東日本営業部、西日本営業部担当	日野 邦雄	代表取締役兼専務執行役員
証券業務部、資金業務部担当	芥川 淳	取締役兼常務執行役員
リスク統括部、経営管理部担当	山條 博通	取締役兼執行役員
西日本営業部長	丸岡 芳隆	常務執行役員
東日本営業部長	橋本 隆雄	常務執行役員
年金統括部、プロセス改革委員会事務局担当	前川 幸信	執行役員
信託財産運用部長	秋國 仁孝	執行役員

(注) 18年10月2日現在

(図表10)貸出金の推移[傘下銀行合算ベース:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行]

(残高)		(億円)	
		18/3月末 実績 (A)	19/3月末 計画 (B)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	263,485	271,898
	インパクトローンを除くベース	263,256	271,644
中小企業向け貸出 (注)	インパクトローンを含むベース	101,475	101,275
	インパクトローンを除くベース	101,380	101,180
うち保証協会保証付貸出		12,095	12,270
個人向け貸出(事業用資金を除く)		107,948	113,582
うち住宅ローン		99,978	105,933
その他		54,062	57,041
海外貸出		575	585
合計		264,060	272,483

(注)中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は50百万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指す。ただし、当社の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除く。

(増減額・実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後) (億円)

		18/3月末 実績	19/3月末 計画 (B)-(A)+(ア)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	11,508	9,213
	インパクトローンを除くベース	11,532	9,188
中小企業向け貸出	インパクトローンを含むベース	6,850	500
	インパクトローンを除くベース	6,873	500

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インパクトローンを除くベース))
(億円、()内はうち中小企業向け貸出)

	18年度中 計画 (ア)
不良債権処理	()
貸出金償却(注1)	()
部分直接償却実施額(注2)	()
協定銀行等への資産売却額(注3)	()
上記以外への不良債権売却額	()
その他の処理額(注4)	()
債権流動化(注5)	()
私募債等(注6)	()
子会社等(注7)	()
計	800 (700)

(注1)無税化(法人税基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額。

(注2)部分直接償却当期実施額。

(注3)金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却額。

(注4)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注5)主として正常債権の流動化額。

(注6)私募債の引受等、実質的に貸出と同様の信用供与が行われているものの取組額。

(注7)連結子会社・持分法適用会社向け貸出のうち、中小企業向け信用供与の円滑化に資するもの。

(図表11) 収益見通し(実勢業務純益ベース)

(億円)

	傘下銀行合算					りそな銀行				
	18/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期	22/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期	22/3月期
基準シナリオ(A)	3,452	3,330	3,470	3,660	3,920	2,394	2,270	2,377	2,521	2,680

<主要前提条件>

	18/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期	22/3月期
無担O/N(%)	0.004	0.183	0.500	0.750	1.000
TIBOR3M(%)	0.128	0.462	0.700	0.950	1.200
10年国債(%)	1.77	1.96	2.20	2.35	2.50
為替(円/ドル)(円)	117	117	117	117	117
日経平均株価(円)	17,059	17,059	17,059	17,059	17,059

<基準シナリオに対する変動見通し>

(億円)

	傘下銀行合算					りそな銀行				
	18/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期	22/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期	22/3月期
楽観的シナリオ(B)		3,330	3,511	3,864	4,342		2,270	2,394	2,667	2,969
変化額(B)－(A)		0	41	204	422		0	17	146	289
悲観的シナリオ(C)		3,330	3,396	3,308	3,495		2,270	2,360	2,293	2,440
変化額(C)－(A)		0	▲ 74	▲ 352	▲ 425		0	▲ 17	▲ 228	▲ 240

[基準シナリオ]

- ・景気は潜在成長率(1.50%～2.00%)近傍で持続的拡大
- ・長期金利、短期金利ともに緩やかに上昇

[楽観的シナリオ]

- ・景気回復に加速感
 - ・長期金利は3%台、短期金利は2%近傍へ上昇
- ※りそな信託銀行は、別途独自シナリオによるシミュレーションを行っております

[悲観的シナリオ]

- ・デフレ脱却が進まず、景気は一進一退
 - ・長期金利、短期金利ともに横ばい
- ※りそな信託銀行は、別途独自シナリオによるシミュレーションを行っております

(図表12) リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
信用リスク	[規定・基本方針] ・グループ全体の信用リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に、具体的指針を「グループリスク管理規程」に定めています。グループの各銀行は、「グループリスク管理方針」に基づき、各々「信用リスク管理方針」を定めています。 ・持株会社において「グループ・クレジット・ポリシー」を制定し、各銀行はこれに準拠した「クレジット・ポリシー」を定めています。 ・持株会社やグループの銀行では、重要な方針や規程を取締役会や経営会議などで定めています。 [体制・リスク管理部署] ・持株会社における信用リスク管理の統括部署を信用リスク統括部と定めています。 信用リスク統括部は、グループの信用リスクの状況をモニタリングし、経営陣へ報告を行うとともに、グループの各銀行に対して指導・助言を行っています。 また、グループにおける信用格付や自己査定 of 制度統一化についても中心的役割を担っています。 ・グループの各銀行においても、信用リスク管理の統括部署を定めるとともに、営業推進部署から独立した与信審査部署を設置しています。 ・与信管理の適切性の検証の観点から、与信監査部署を設置しています。 [リスク管理手法] ・持株会社において「グループ・クレジット・シーリング制度」を制定し、各銀行はこれに準拠した「クレジット・シーリング制度」を整備することにより、過度な与信集中を防止する体制を構築しています。 ・グループの各銀行では、与信先の業態、資金使途、および返済原資の把握などを通じて、厳格に個別与信審査を行っています。 ・グループの各銀行においては、信用格付や自己査定をはじめとする信用リスク管理に関する手続・マニュアルなどを整備し、管理体制の強化を図っています。 ・グループの各銀行においては、信用リスクの計量化を行っています。倒産確率等に基づいてガイドライン金利を算出したり、与信ポートフォリオの信用コストや信用リスク量を算出し、分析等に利用しています。 ・グループの主要な銀行においては、国別の与信限度額を設定し、厳正に管理しています。	・グループの住宅ローンに係る信用リスク管理態勢強化を目的に、「住宅ローン信用リスク管理室」を設置。（18年11月） ・グループ各銀行の18年3月末および18年6月末の信用リスクを含むリスク額の状況について持株会社の経営会議・取締役会に報告。 ・グループ各銀行の18年度下期のリスク限度額計画（信用リスク限度を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。

	管理体制	当期における改善等の状況
マーケット リスク	[規定・基本方針] ・グループ全体のリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 ・また、上記管理方針に基づいて、具体的な管理方法等を「グループリスク管理規程」に定めています。 ・グループの各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、各々の業務特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。 [体制・リスク管理部署] ・グループの各銀行においては、フロントおよびバックから独立したリスク管理部署が、リスク管理方針・規程等を整備し、市場リスクを管理するとともに、管理の高度化に努めています。 - また、各銀行の市場リスク管理部署は、市場リスクの状況を定期的に経営陣および持株会社へ報告しています。 ・持株会社における市場リスク管理部署をリスク統括部と定めています。リスク統括部は、グループ全体のリスクの状況を一元的に把握するためのモニタリング・分析を行い、持株会社の経営陣に報告するとともに各銀行に指導・助言を行っています。 - また、グループ各銀行の市場リスク管理体制の整備を推進するとともに、各銀行が制定する方針・規程類および設定する上限枠・損失限度等の妥当性を検証しています。 ・「グループリスク管理委員会」においてリスク管理に関する事項について経営陣と協議・報告を行っております。 [リスク管理手法] ・リスクを一定のレベルに抑制するよう、VaRベースで、グループ統一のリスク計量化基準(保有期間、信頼区間)による市場リスク限度、投資株式リスク限度を設けて管理しています。 ・また、各銀行は、業務内容に応じて上限枠(VaR,ポジション,残高等)・損失限度枠等を設定し、その遵守状況を管理しています。	・グループ各銀行の18年3月末および18年6月末の投資株式リスク・市場リスクを含むリスク額の状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。 ・グループ各銀行の18年度下期のリスク限度額計画（投資株式リスク限度・市場リスク限度を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。
流動性リスク	[規定・基本方針] ・グループ全体のリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 ・また、上記管理方針に基づいて、具体的な管理方法等を「グループリスク管理規程」に定めています。 ・グループの各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、各銀行の特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。 [体制・リスク管理部署] ・グループの各銀行においては、フロントおよびバックから独立したリスク管理部署が、リスク管理方針・規程等を整備し、流動性リスクを管理するとともに、管理の高度化に努めています。 - また、各銀行の流動性リスク管理部署は、流動性リスクの状況を定期的に経営陣および持株会社へ報告しています。 ・持株会社における流動性リスク管理部署をリスク統括部と定めています。リスク統括部は、グループ全体の流動性リスク管理を統括し、リスクの状況を持株会社の経営陣に報告するとともに、各銀行に指導・助言を行っています。 - また、グループ各銀行の流動性リスク管理体制の整備を推進するとともに、各銀行が制定する方針・規程類、設定するガイドライン等の妥当性を検証しています。 [リスク管理手法] ・グループの各銀行は、持株会社と事前協議の上、各銀行の流動性リスクの状況に応じて流動性リスク管理指標にガイドラインを設定し管理しています。 ・流動性緊急時の対応については、予め緊急時における対応体制を定めておくとともに、緊急時フェーズを3段階に分けて段階に応じた対策を講じることとしています。	

	管理体制	当期における改善等の状況
オペレーショナル リスク (EDPリスクも 含む)	[規定・基本方針] ○事務リスク ・グループ全体の事務リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。また、具体的指針について「グループリスク管理規程」に定めています。 ・グループの各銀行は「グループリスク管理方針」に基づき、「事務リスク管理方針」「事務リスク管理規程」等を定め、事務リスクを管理します。 ○システムリスク ・グループ全体のシステムリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 ・グループの各銀行は、「グループリスク管理方針」に基づき、システムリスクに関する管理方針等を定めています。 ・グループ内のシステム障害等に備えて、「グループ危機管理基本方針」、「グループ危機管理体制に関する規程」、「システム障害対策規程」を制定し、障害対応体制を整備しています。 [体制・リスク管理部署] ○事務リスク ・持株会社における事務リスク管理部署をリスク統括部と定めています。リスク統括部は、グループの事務リスク発生状況をモニタリングし、各銀行に対して指導・助言を行います。 ・グループの各銀行においても、事務リスクの管理部署を定めています。 ・グループ各銀行において、オペレーショナルリスクに係る重大な問題発生時に電子メール等により経営陣へ速やかに報告する「オペレーショナルリスク関連事象発生時の代表執行役宛第一報制度」を設けています。 ○システムリスク ・グループ全体のシステムリスク管理は、持株会社のシステム部が統括して管理します。システム部は、各銀行に対しシステムリスク管理態勢の整備について指導・助言を行います。 ・各銀行においても、システムリスクの管理部署を設けており、「グループリスク管理方針」に基づく管理を実施しています。 [リスク管理手法] ○事務リスク ・グループの各銀行では、各銀行の業務に沿った事務手順を定め、事務事故・事務ミス等の防止に努めています。また、内部管理の一環として自主検査制度等を導入し、チェックを行っています。 ・グループの各銀行および関連会社において、オペレーショナルリスクに関するCSA（統制自己評価）を実施し、事故の顕在化防止を目的とした予防的取組みを強化しています。 ・持株会社でグループ共通の報告・管理基準を定めており、これに則って各銀行は事務ミス等の発生状況の管理を行っています。収集した事務ミス等のデータは、管理上の問題点把握、事務プロセスの見直し、リスクの計量化等に活用しています。 ○システムリスク ・システムリスクの管理基準（セキュリティスタンダード）を定め、各銀行が当該スタンダードに準拠していることを毎年評価しています。各銀行において実施する自己評価等を用いて問題点を分析し、各銀行に対して改善策を策定させる等の指導・助言を行っています。	・グループ各銀行の17年度下期のオペレーショナルリスク発生状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。 ・オペレーショナルリスクに関する業務のリスク評価制度を関連会社を含むグループ各社へ導入。

	管理体制	当期における改善等の状況
法務リスク	[規定・基本方針] ・「法務リスク管理規程」「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に基づき、法務リスクの極小化等を図るべく、持株会社および各傘下銀行において「法務リスク管理規程」を制定し、適切な法務リスクの管理に必要な基本的事項を定めています。 [体制・リスク管理部署] ・法務リスクは、あらゆる業務に内在するリスクであるとの認識から、持株会社およびグループ各銀行の本部各部がそれぞれ責任をもって一次的な管理を行なうとともに、各社のコンプライアンス統括部署が社内の法務リスクの統括管理を行います。 ・また、グループにおける法務リスク管理の統括については、持株会社のコンプライアンス統括部が行っています。 [リスク管理手法] ・持株会社およびグループ各銀行の本部各部における管理については、各社の各部署に配置されたコンプライアンス責任者を中心に、法令等遵守に関するチェック制度を通じて実施しています。 ・更に、持株会社および各銀行のコンプライアンス統括部署が、各社における本部各部の諸施策の適法（正）性について、必要に応じて顧問弁護士等とも連携しながらチェックを実施する等、法務リスクの極小化を図ります。 ・また、持株会社は、グループ各銀行から半期毎、または必要に応じて随時、訴訟状況についての報告を受けることにより、グループ全体の状況を把握し、必要に応じて指導を行います。グループ全体の訴訟等の状況については、持株会社のコンプライアンス統括部署が、自社の取締役会へ定期的に報告を行っています。	・グループ各銀行の17年度下期の訴訟状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。
レピュテーションリスク	[規定・基本方針] ・レピュテーションリスク管理に係るグループ共通の枠組みとして、持株会社においてグループリスク管理方針を策定しています。 - また、これに基づきグループの各銀行においてもレピュテーションリスク管理方針等を制定しています。 ・風評等による危機対応力強化の観点からレピュテーションリスク対策室の設置などを定めた「風評等による危機管理規程」を、また、レピュテーションリスク関連事象の報告基準などを定めた「レピュテーションリスク報告に係るガイドライン」を制定しています。 ・持株会社において「広報ガイドブック」を、また、持株会社およびグループの各銀行において「広報対応規程」を制定し、具体的なルールを定めています。 [体制・リスク管理部署] ・グループ全体のレピュテーションリスク管理は、持株会社のコーポレートコミュニケーション部が一元的に行う体制としています。 [リスク管理手法] ・当グループを、社会、顧客、株主等に正確に理解してもらうよう、ディスクロージャーの充実を図り、適時・適切な情報提供を行います。 ・誤報・風説などの情報は早期に入手し、速やかに対策がとれる報告体制を整備しています。 ・レピュテーションリスクに係る問題・事象に対しては、早期対応を行うほか、不安を完全に払拭するため充分なフォローアップを行います。	

(図表13)金融再生法開示債権の状況〔傘下銀行合算ベース:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行〕

(銀信合算)

(億円)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	18/9月末 見込み(単体)	18/9月末 見込み(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	634	666	526	557
危険債権	2,926	2,935	3,425	3,436
要管理債権	3,547	3,617	3,092	3,157
小計	7,108	7,219	7,044	7,151
正常債権	270,885	270,000	271,949	271,292
合計	277,993	277,220	278,993	278,443

(銀行勘定)

(億円)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	18/9月末 見込み(単体)	18/9月末 見込み(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	629	661	521	552
危険債権	2,901	2,911	3,396	3,407
要管理債権	3,336	3,406	2,885	2,951
小計	6,867	6,979	6,803	6,911
正常債権	269,385	268,500	270,568	269,911
合計	276,253	275,480	277,372	276,822

(信託勘定)

(億円)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	18/9月末 見込み(単体)	18/9月末 見込み(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	5	5	5	5
危険債権	24	24	28	28
要管理債権	210	210	206	206
小計	240	240	240	240
正常債権	1,499	1,499	1,380	1,380
合計	1,740	1,740	1,620	1,620

引当金の状況

(億円)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	18/9月末 見込み(単体)	18/9月末 見込み(連結)
一般貸倒引当金	2,639	3,541	2,630	3,532
個別貸倒引当金	1,764	1,842	1,792	1,886
特定海外債権引当勘定	1	0	1	0
貸倒引当金 計	4,405	5,384	4,424	5,420
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	4,405	5,384	4,424	5,420
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	5	5	4	4
小 計	5	5	4	4
合 計	4,410	5,389	4,429	5,425

(図表13)金融再生法開示債権の状況 [りそな銀行]

(銀行合算)		(億円)		
	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	18/9月末 見込み(単体)	18/9月末 見込み(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	358	365	311	319
危険債権	2,002	2,012	2,402	2,414
要管理債権	2,834	2,840	2,344	2,350
小計	5,195	5,217	5,059	5,084
正常債権	188,866	188,000	188,290	187,649
合計	194,062	193,218	193,349	192,733

(銀行勘定)		(億円)		
	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	18/9月末 見込み(単体)	18/9月末 見込み(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	353	359	306	314
危険債権	1,978	1,988	2,374	2,385
要管理債権	2,623	2,629	2,137	2,143
小計	4,954	4,977	4,818	4,843
正常債権	187,367	186,500	186,909	186,269
合計	192,321	191,478	191,728	191,112

(信託勘定)		(億円)		
	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	18/9月末 見込み(単体)	18/9月末 見込み(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	5	5	5	5
危険債権	24	24	28	28
要管理債権	210	210	206	206
小計	240	240	240	240
正常債権	1,499	1,499	1,380	1,380
合計	1,740	1,740	1,620	1,620

引当金の状況		(億円)		
	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	18/9月末 見込み(単体)	18/9月末 見込み(連結)
一般貸倒引当金	2,189	2,209	2,194	2,222
個別貸倒引当金	1,373	1,373	1,439	1,439
特定海外債権引当勘定	1	0	1	0
貸倒引当金 計	3,564	3,584	3,635	3,663
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	3,564	3,584	3,635	3,663
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	5	5	4	4
小 計	5	5	4	4
合 計	3,569	3,589	3,640	3,668

(図表14)リスク管理債権情報 [傘下銀行合算ベース:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行]

(銀信合算)

(億円、%)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	18/9月末 見込み(単体)	18/9月末 見込み(連結)
破綻先債権額(A)	115	119	163	167
延滞債権額(B)	3,360	3,397	3,675	3,712
3か月以上延滞債権額(C)	155	155	167	167
貸出条件緩和債権額(D)	3,392	3,462	2,925	2,990
①金利減免債権	35	35	40	40
②金利支払猶予債権	45	45	30	30
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	3,286	3,356	2,839	2,905
⑤その他	24	24	14	14
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	7,024	7,134	6,931	7,037
部分直接償却	4,031	4,071	3,601	3,744
総貸出金(F)	264,061	264,502	265,430	265,754
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.66%	2.70%	2.61%	2.65%

(銀行勘定)

(億円、%)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	18/9月末 見込み(単体)	18/9月末 見込み(連結)
破綻先債権額(A)	115	119	163	167
延滞債権額(B)	3,331	3,368	3,641	3,678
3か月以上延滞債権額(C)	154	154	165	165
貸出条件緩和債権額(D)	3,182	3,252	2,720	2,785
①金利減免債権	23	23	28	28
②金利支払猶予債権	45	45	29	29
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	3,089	3,159	2,647	2,712
⑤その他	24	24	14	14
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	6,783	6,893	6,691	6,797
部分直接償却	4,031	4,071	3,601	3,744
総貸出金(F)	262,321	262,762	263,809	264,133
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.59%	2.62%	2.54%	2.57%

(信託勘定)

(億円、%)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	18/9月末 見込み(単体)	18/9月末 見込み(連結)
破綻先債権額(A)	0	0	0	0
延滞債権額(B)	29	29	33	33
3か月以上延滞債権額(C)	1	1	1	1
貸出条件緩和債権額(D)	209	209	205	205
①金利減免債権	12	12	11	11
②金利支払猶予債権	0	0	0	0
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	196	196	192	192
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	240	240	240	240
部分直接償却	-	-	-	-
総貸出金(F)	1,740	1,740	1,620	1,620
比率 合計(E)/総貸出(F)	13.81%	13.81%	14.81%	14.81%

(図表14)リスク管理債権情報 [リソナ銀行]

(銀信合算)

(億円、%)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	18/9月末 見込み(単体)	18/9月末 見込み(連結)
破綻先債権額(A)	71	71	125	125
延滞債権額(B)	2,219	2,234	2,493	2,512
3か月以上延滞債権額(C)	85	85	77	77
貸出条件緩和債権額(D)	2,749	2,755	2,267	2,273
①金利減免債権	33	33	39	39
②金利支払猶予債権	22	22	5	5
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	2,693	2,699	2,221	2,227
⑤その他	0	0	0	0
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	5,124	5,146	4,963	4,988
部分直接償却	3,388	3,388	3,062	3,169
総貸出金(F)	181,675	182,091	181,369	181,671
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.82%	2.83%	2.74%	2.74%

(銀行勘定)

(億円、%)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	18/9月末 見込み(単体)	18/9月末 見込み(連結)
破綻先債権額(A)	71	71	125	125
延滞債権額(B)	2,189	2,205	2,460	2,479
3か月以上延滞債権額(C)	84	84	75	75
貸出条件緩和債権額(D)	2,539	2,545	2,062	2,068
①金利減免債権	20	20	28	28
②金利支払猶予債権	21	21	5	5
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	2,496	2,503	2,028	2,034
⑤その他	0	0	0	0
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,884	4,906	4,723	4,748
部分直接償却	3,388	3,388	3,062	3,169
総貸出金(F)	179,935	180,350	179,748	180,051
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.71%	2.72%	2.63%	2.63%

(信託勘定)

(億円、%)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	18/9月末 見込み(単体)	18/9月末 見込み(連結)
破綻先債権額(A)	0	0	0	0
延滞債権額(B)	29	29	33	33
3か月以上延滞債権額(C)	1	1	1	1
貸出条件緩和債権額(D)	209	209	205	205
①金利減免債権	12	12	11	11
②金利支払猶予債権	0	0	0	0
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	196	196	192	192
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	240	240	240	240
部分直接償却	-	-	-	-
総貸出金(F)	1,740	1,740	1,620	1,620
比率 合計(E)/総貸出(F)	13.81%	13.81%	14.81%	14.81%

(図表15)不良債権処理状況〔傘下銀行合算ベース:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行〕

(単体)

(億円)

	17/3月期 実績	18/3月期 実績	18/9月期 見込み	19/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	682	604	350	
うち銀行勘定	671	603	348	
個別貸倒引当金繰入額	▲ 118	207	228	
貸出金償却等(C)	795	396	120	
貸出金償却	641	408	159	
CCPC向け債権売却損	—	—	—	
協定銀行等への資産売却損(注1)	▲ 10	1	—	
その他債権売却損等	103	▲ 13	▲ 38	
債権放棄損	59	0	—	
債権売却損失引当金繰入額	—	—	—	
特定債務者支援引当金繰入額	—	—	—	
特定海外債権引当勘定繰入	▲ 5	0	▲ 0	
うち信託勘定	11	0	1	
貸出金償却等(C)	11	0	1	
貸出金償却	10	1	2	
CCPC向け債権売却損	—	—	—	
協定銀行等への資産売却損(注1)	1	—	—	
その他債権売却損	—	▲ 0	▲ 0	
債権放棄損	—	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 873	▲ 178	▲ 8	
合計(A)+(B)(注2)	▲ 393	▲ 145	181	360

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	3,286	985	199	
グロス直接償却等(C)+(D)	4,092	1,382	321	

(連結)

(億円)

	17/3月期 実績	18/3月期 実績	18/9月期 見込み	19/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	919	743	471	
うち銀行勘定	908	742	470	
個別貸倒引当金繰入額	89	289	348	
貸出金償却等(C)	820	453	122	
貸出金償却	641	459	159	
CCPC向け債権売却損	—	—	—	
協定銀行等への資産売却損(注1)	▲ 10	1	—	
その他債権売却損等	129	▲ 7	▲ 37	
債権放棄損	59	0	—	
債権売却損失引当金繰入額	—	—	—	
特定債務者支援引当金繰入額	—	—	—	
特定海外債権引当勘定繰入	▲ 1	▲ 0	▲ 0	
うち信託勘定	11	0	1	
貸出金償却等(C)	11	0	1	
貸出金償却	10	1	2	
CCPC向け債権売却損	—	—	—	
協定銀行等への資産売却損(注1)	1	—	—	
その他債権売却損	—	▲ 0	▲ 0	
債権放棄損	—	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 301	▲ 107	▲ 6	
合計(A)+(B)(注2)	415	62	304	

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	3,723	1,179	357	
グロス直接償却等(C)+(D)	4,555	1,633	481	

(注1) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損。

(注2) 17/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲201億円(単体)、▲203億円(連結)をそれぞれ加算。

18/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲571億円(単体)、▲572億円(連結)をそれぞれ加算。

18/9月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲160億円(単体)、▲160億円(連結)をそれぞれ加算。

(注3) 17/3月期、18/3月期実績には旧奈良銀行の計数が含まれております。

(図表15) 不良債権処理状況 [りそな銀行]

(単体)

(億円)

	17/3月期 実績	18/3月期 実績	18/9月期 見込み	19/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	456	319	266	
うち銀行勘定	445	318	265	
個別貸倒引当金繰入額	▲ 157	98	197	
貸出金償却等(C)	607	219	67	
貸出金償却	456	241	94	
CCPC向け債権売却損	-	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	▲ 10	1	-	
その他債権売却損等	102	▲ 23	▲ 26	
債権放棄損	59	0	-	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	▲ 5	0	▲ 0	
うち信託勘定	11	0	1	
貸出金償却等(C)	11	0	1	
貸出金償却	10	1	2	
CCPC向け債権売却損	-	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	1	-	-	
その他債権売却損	-	▲ 0	▲ 0	
債権放棄損	-	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 770	3	4	
合計(A)+(B) (注2)	▲ 467	▲ 160	157	300

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	2,755	775	131	
グロス直接償却等(C)+(D)	3,374	996	200	

(連結)

(億円)

	17/3月期 実績	18/3月期 実績	18/9月期 見込み	19/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	664	408	266	
うち銀行勘定	653	408	265	
個別貸倒引当金繰入額	29	168	197	
貸出金償却等(C)	625	239	67	
貸出金償却	456	261	94	
CCPC向け債権売却損	-	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	▲ 10	1	-	
その他債権売却損等	120	▲ 23	▲ 26	
債権放棄損	59	0	-	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	▲ 1	▲ 0	▲ 0	
うち信託勘定	11	0	1	
貸出金償却等(C)	11	0	1	
貸出金償却	10	1	2	
CCPC向け債権売却損	-	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	1	-	-	
その他債権売却損	-	▲ 0	▲ 0	
債権放棄損	-	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 270	83	13	
合計(A)+(B) (注2)	239	8	166	

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	3,164	894	131	
グロス直接償却等(C)+(D)	3,801	1,134	200	

(注1) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損。

(注2) 17/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲201億円(単体)、▲203億円(連結)をそれぞれ加算。

18/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲571億円(単体)、▲572億円(連結)をそれぞれ加算。

18/9月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲160億円(単体)、▲160億円(連結)をそれぞれ加算。

(注3) 18/3月期実績には旧奈良銀行の17/4～17/12月までの計数は含まれておりません。

(図表17)倒産先一覧 [りそな銀行]

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
SA	－	－	－	－
A	2	3	－	－
B	7	22	4	15
C	12	55	7	30
D	16	47	17	58
E	15	52	9	25
F	13	18	15	24
G	2	3	3	6
H	6	186	7	24
I	17	53	21	61
J	16	102	27	304
格付なし	4	6	－	－

(注1) 小口(与信額50百万円未満)は除いております。

(注2) 金額は貸出金・支払承諾・外国為替を合計(部分直接償却前)した「与信ベース」であります。

(注3) SA～E: 正常先、F: 要注意先Ⅰ、G: 要注意先Ⅱ、H: 要管理先、I: 破綻懸念先、J: 実質破綻先となっております。

(注4) 「格付なし」となるのは、以下に該当する先です。

①与信額(極度)30百万円未満の法人(※)

②与信額(極度)100百万円未満の個人(※)

③預金担保、信用保証協会等の優良担保・保証で保全充足となっている先

④スコアリング審査のみの与信先

(※)倒産時点で与信額(極度)が基準金額以上であっても、各判断基準日における与信額が基準金額未満(与信なし含む)であれば格付は付与しておりません。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	18年3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	358
危険債権	2,002
要管理債権	2,834
正常債権	188,866
総与信残高	194,062

(図表17)倒産先一覧 [埼玉りそな銀行]

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
SA	-	-	-	-
A	-	-	-	-
B	-	-	-	-
C	1	1	1	0
D	2	3	3	5
E	1	5	1	7
F	-	-	1	0
G	-	-	-	-
H	1	16	2	14
I	2	1	2	1
J	1	13	3	7
格付なし	5	1	-	-

(注1) 小口(与信額50百万円未満)は除いております。

(注2) 金額は貸出金・支払承諾・外国為替を合計(部分直接償却前)した「与信ベース」であります。

(注3) SA～E: 正常先、F: 要注意先Ⅰ、G: 要注意先Ⅱ、H: 要管理先、I: 破綻懸念先、J: 実質破綻先となっております。

(注4) 「格付なし」となるのは、以下に該当する先です。

①与信額(極度)30百万円未満の法人(※)

②与信額(極度)100百万円未満の個人(※)

③預金担保、信用保証協会等の優良担保・保証で保全充足となっている先

④スコアリング審査のみの与信先

(※)倒産時点で与信額(極度)が基準金額以上であっても、各判断基準日における与信額が基準金額未満(与信なし含む)であれば格付は付与しておりません。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	18年3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	112
危険債権	418
要管理債権	335
正常債権	56,801
総与信残高	57,668

(図表17)倒産先一覧 [近畿大阪銀行]

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
SA	－	－	－	－
A	－	－	－	－
B	－	－	－	－
C	－	－	－	－
D	5	2	3	0
E	6	2	3	1
F	1	0	3	0
要注意先A	9	2	17	3
要注意先B	22	1	29	4
要管理先	6	2	5	0
破綻懸念先	17	9	12	10
実質破綻先	12	8	24	9
格付なし	108	14	90	12

(注1) 小口(与信額1百万円未満)は除いております。

(注2) 金額は、貸出金・支払承諾・外国為替を合計(部分直接償却控除前)した「与信ベース」であります。

(注3) 「格付なし」となるのは、以下のいずれかに該当する先です。

①与信残高30百万円未満の先。

②預金・信用保証協会・保証会社の担保・保証で保全充足している先。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	18年3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	163
危険債権	504
要管理債権	377
正常債権	25,216
総与信残高	26,262

(図表18) 評価損益総括表(18年3月末、単体)

[傘下銀行合算ベース: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]

有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	134,839	▲ 2,557	9	2,567
	債券	134,839	▲ 2,557	9	2,567
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	33,289	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	24,996	-	-	-
	その他	8,293	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	7,832,742	437,321	533,077	95,755
	債券	5,541,145	▲ 75,365	1,141	76,508
	株式	994,573	451,255	454,878	3,621
	その他	1,297,021	61,431	77,056	15,623
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

(百万円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	270,823	171,517	▲ 99,304	3,025	102,331
その他不動産	1,866	2,086	220	468	249
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を

(実施している<実施時期 10/3 月>×実施していない)

ただし、旧あさひ銀行よりの継承分については、10年3月に実施

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表18) 評価損益総括表(18年3月末、単体)

[リソな銀行]

有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	31,075	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	22,782	-	-	-
	その他	8,293	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	5,626,060	337,998	404,829	66,831
	債券	3,820,104	▲ 49,195	44	49,240
	株式	787,944	339,808	343,265	3,456
	その他	1,018,010	47,385	61,520	14,134
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

(百万円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	215,693	132,913	▲ 82,779	887	83,666
その他不動産	645	1,086	441	441	-
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を

(実施している<実施時期 10/3 月>実施していない)

ただし、旧あさひ銀行よりの継承分については、10年3月に実施

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表18) 評価損益総括表(18年3月末、連結)

[傘下銀行合算ベース: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]

有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	134,839	▲2,557	9	2,567
	債券	134,839	▲2,557	9	2,567
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	23,913	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	23,913	-	-	-
	その他	3	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	7,832,799	437,321	533,077	95,755
	債券	5,541,145	▲75,365	1,141	76,508
	株式	994,573	451,255	454,878	3,621
	その他	1,297,078	61,431	77,056	15,623
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

(百万円)

	貸借対照表	時価	評価損益	評価益	評価損
	価額				
事業用不動産(注1)	270,823	171,517	▲99,304	3,025	102,331
その他不動産	1,866	2,086	220	468	249
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を

(実施している<実施時期 / 月>・実施していない)

ただし、旧あさひ銀行よりの継承分については、10年3月に実施

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表18)評価損益総括表(18年3月末、連結)

[りそな銀行]

有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	23,913	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	23,913	-	-	-
	その他	3	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	5,626,117	337,998	404,829	66,831
	債券	3,820,104	▲ 49,195	44	49,240
	株式	787,944	339,808	343,265	3,456
	その他	1,018,067	47,385	61,520	14,134
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

(百万円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	215,693	132,913	▲ 82,779	887	83,666
その他不動産	645	1,086	441	441	-
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を

(実施している<実施時期 / 月>・実施していない)

ただし、旧あさひ銀行よりの継承分については、10年3月に実施

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表19)オフバランス取引総括表[リそなホールディングス・連結]

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	17/3月末	18/3月末	17/3月末	18/3月末
金融先物取引	8,499	28,838	－	－
金利スワップ	121,062	147,118	1,661	1,743
通貨スワップ	14,609	21,582	876	1,705
先物外国為替取引	11,339	9,018	403	564
金利オプションの買い	1,819	1,477	7	21
通貨オプションの買い	8,129	17,253	707	829
その他の金融派生商品	182	971	11	7
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	－	－	▲ 1,199	▲ 1,246
合 計	165,643	226,260	2,468	3,626

(注)BIS自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約2週間以内の取引を加えたもの。

(図表19)オフバランス取引総括表[リそな銀行・連結]

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	17/3月末	18/3月末	17/3月末	18/3月末
金融先物取引	8,499	27,752	－	－
金利スワップ	123,099	149,704	1,689	1,772
通貨スワップ	14,607	21,555	873	1,703
先物外国為替取引	11,281	9,006	401	567
金利オプションの買い	1,784	1,367	7	18
通貨オプションの買い	8,129	17,253	707	829
その他の金融派生商品	－	623	－	－
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	－	－	▲ 1,217	▲ 1,290
合 計	167,402	227,263	2,462	3,599

(注)BIS自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約2週間以内の取引を加えたもの。

(図表20)信用力別構成(18/3月末時点)[傘下銀行合算ベース:りそな銀行+埼玉りそな銀行]

(億円)

	格付BBB/Baa以上 に相当する信用 力を有する取引 先	格付BB/Ba以下 に相当する信用 力を有する取引先	その他(注1)	合 計
信用リスク相当額(与信相当額)	4,851	498	30	5,380
信用コスト	1	5	0	7
信用リスク量	16	22	0	38

(注1)個人取引(外貨定期)、格付がない先に対するインパクトローン関連取引等。

(注2)近畿大阪銀行の計数は除いて作成しております。