

経営の健全化のための計画

～真のリテールバンクを目指して～

(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22年11月

株式会社 リそなホールディングス

株式会社 リそな銀行

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いたします。

経営の健全化のための計画の前提条件

	22/3月期	23/3月期	24/3月期	25/3月期	26/3月期
無担0/N (%)	0.082	0.100	0.100	0.300	0.500
TIBOR 3M (%)	0.438	0.390	0.390	0.590	0.790
10年国債 (%)	1.395	1.350	1.350	1.550	1.750
為替 (円/ドル) (円)	93	90	95	100	110
日経平均株価 (円)	11,089	9,000~ 11,000	9,000~ 11,000	12,500	15,000

目 次

I. はじめに-----	1
<これまでの『りそな』改革の総括>-----	2
II. 経営の健全化のための計画-----	3
1. 金額・条件等-----	3
(1) 根拠-----	3
(2) 発行金額、発行条件、商品性-----	3
(3) 当該自己資本の活用方針-----	5
2. 経営の合理化のための方策-----	6
(1) 経営の現状及び見通し-----	6
①概況-----	6
②今後の収益計画の概要等-----	6
(2) 業務再構築のための方策-----	8
①今後の経営戦略-----	8
イ. 真のリテールバンクを目指して-----	8
ロ. 事業領域の選択と集中-----	9
ハ. りそなスタイルの確立-----	15
②主要部門別の純収益動向-----	19
③リストラの推移及び計画-----	19
④子会社・関連会社の収益等の動向-----	20
⑤管理会計の確立とその活用の方策-----	21
3. 責任ある経営体制の確立のための方策-----	22
(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念-----	22
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制-----	25
(3) 自主的・積極的なディスクロージャー-----	26
4. 配当等により利益の流出が行われなかったための方策-----	27
(1) 基本的考え方-----	27
(2) 配当、役員報酬についての考え方-----	27
5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策-----	28

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-----	30
(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方-----	30
(2) 剰余金の推移-----	31
(3) 収益見通し-----	31
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---	32
(1) 各種リスク管理の状況-----	32
(2) 資産運用に係る決裁権限の状況-----	33
(3) 資産内容-----	33
(4) 償却・引当方針-----	33
(5) 評価損益の状況と今後の処理方針-----	34
(6) 金融派生商品等取引動向-----	34

(図表)

1 収益動向及び計画-----	36
2 自己資本比率の推移-----	43
5 部門別純収益動向-----	46
6 リストラの推移及び計画-----	47
7 子会社・関連会社一覧-----	49
8 経営諸会議・委員会の状況-----	50
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）を公表し、徹底した財務改革を中心とした再生のための基礎を構築いたしました。その後の健全化計画においては、「リストラから営業力強化へ」（16年11月公表）、「差別化戦略の徹底による持続的成長」（18年11月公表）を掲げ、経常的な黒字体質を維持するための営業力の強化、公的資金返済に向けた持続的な成長に注力してまいりました。20年11月公表の健全化計画では、『りそな』の差別化戦略の徹底による更なる「事業領域の選択と集中」や、「りそなスタイルの確立」に取り組むことで、「真のリテールバンク『りそな』」を目指し、お客さま本位の経営に向けた様々な改革に挑戦してまいりました。

これらの改革において、不良債権比率や経費率を大幅に改善し、経営体質を強化するとともに、銀行業からサービス業への進化を目指してまいりました。地域に根付いたお客さま本位の経営は着実に成果を上げてまいりましたが、20年11月の健全化計画公表以降、世界的な金融市場の混乱や、欧州における経済不安の発生等、内外の経済状況が著しく変化するとともに、金融機関をとりまくビジネス環境も大きく様変わりしてまいりました。これらの経済状況や経営環境の変化への対応も踏まえ、“26年3月末までを新たな計画期間とする健全化計画”（以下、本計画）を策定・提出いたします。

当グループは、これまで実践してまいりました「事業領域の選択と集中」と「りそなスタイルの確立」に継続して取り組み、「地域運営」、「アライアンス」、「オペレーション改革」に加えて「信託機能の発揮」を『りそな』の差別化戦略の柱とし、マーケットインの徹底によるお客さま本位の業務運営を実現することで、“スマート”で親しみやすい「真のリテールバンク」を目指してまいります。

また、本計画期間中においては、「地域密着リレーションの徹底」、「リテール×^{かける}信託の発揮」、「金融商品・ローン提供力No.1への挑戦」、「資産承継・事業承継ブランドの確立」、「総合力発揮による法人基盤の拡充」を重点戦略とし、『りそな』の持つ総合的な金融機能を有機的に結合（「オールりそな」の発揮）することにより、お客さまに複数のサービスをご利用いただくこと（クロスセールス）を徹底推進し、お客さまからのロイヤリティを高めてまいります。これらの取り組みを通じて、一人でも多くのお客さまに、『りそな』を末永くご利用いただける「りそなファン」となっていただくことで、『りそな』の地域シェア拡大を目指してまいります。

今後とも、一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

<これまでの『りそな』改革の総括>

当グループは、金融業の常識や慣行にとらわれずに、様々な改革に取り組んでまいりました。
22年3月期までの『りそな』改革の成果を以下に総括いたします。

	15/3 月期 → 22/3 月期	
健全性	【不良債権比率】 11.19% (15/9 末) → 2.42% 【政策投資株式残高】 13,166 億円 → 3,438 億円 【小口分散化 (住宅ローン比率)】 28.9% → 45.7%	◆不良債権、政策投資株式の抜本処理 ⇒ 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
効率性	【OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)】 59.7% → 56.9% 【従業員数 (注)】 19,307 人 → 15,115 人 【店舗数】 600 ヶ店 → 474 ヶ店	◆徹底したスリム化の推進 ⇒ 量から質への転換
収益性	【税引前当期利益】 ▲5,173 億円 → 1,765 億円 【税引前当期利益 RORA】 ▲1.87% → 0.87% 【住宅ローン残高】 8.4 兆円 → 12.0 兆円 【投資商品残高】 0.79 兆円 → 4.12 兆円	◆住宅ローン残高の堅調な増加 ◆非金利ビジネスの伸長 ⇒ 持続的な黒字経営への体質転換

(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。(図表 6 ペース)

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、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、20年11月に公表いたしました健全化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及びりそな銀行は、早期健全化法第5条第4項及び預金保険法第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、株式交換及び株式併合を経て、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2,616億円となっております。

イ. 当初発行金額

約2,964億円

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(注1)	2,616億円
当初発行株式数(注2)	570,000千株
現存株式数(注1,2)	503,262千株
発行価額(注2,3)	520円

(注1) 22年9月30日現在

(注2) 17年8月2日に発行済普通株式及び各種の優先株式の全てについて1,000株を1株に併合しております。また、21年1月4日を効力発生日として、普通株式及び各種の優先株式の各1株を100株に分割しております。

(注3) 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2考慮後）を記載しております。

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、株式交換及び株式併合を経て、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。なお、22年8月31日付で第1種第一回優先株式について総額4,000億円を返済しており、現存額は12,635億円となっております。

イ. 発行金額

約16,635億円

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
現存額(注1)	1,500億円	5,635億円	5,500億円
発行株式数(注2)	275,000千株	281,780千株	275,000千株
現存株式数(注1,2)	75,000千株	281,780千株	275,000千株
発行価額(注2)	2,000円	2,000円	2,000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) 22年9月30日現在

(注2) 17年8月2日に発行済普通株式及び各種の優先株式の全てについて1,000株を1株に併合しております。また、21年1月4日を効力発生日として、普通株式及び各種の優先株式の各1株を100株に分割しております。

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、及び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、及び株式併合を経て、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。なお、乙種第一回優先株式及び戊種第一回優先株式について既に全額を返済しており、現存額は1,600億円となっております。

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
現存額(注1)	—	600億円	—	1,000億円
発行株式数(注2)	68,000千株	12,000千株	2,400千株	8,000千株
現存株式数(注1,2)	—	12,000千株	—	8,000千株
発行価額(注2)	6,000円	5,000円	12,500円	12,500円
配当金(年間)(注2)	63円60銭	68円	143円80銭	185円
配当利回り	1.06%	1.36%	1.15%	1.48%
一斉転換日	21年4月1日	27年4月1日	21年12月1日	26年12月1日
当初発行会社 及び名称	大和銀行 乙種第一回 優先株式	近畿大阪銀行 第一回 優先株式	あさひ銀行 第1回第2種 優先株式	あさひ銀行 第2回第2種 優先株式

(注1) 22年9月30日現在

(注2) 17年8月2日に発行済普通株式及び各種の優先株式の全てについて1,000株を1株に併合しております。また、21年1月4日を効力発生日として、普通株式及び各種の優先株式の各1株を100株に分割しております。

④劣後特約付借入（早期健全化法及び金融機能安定化法）

金融機能安定化法に基づき 10 年 3 月に大和銀行及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）、及び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ておりましたが、既に全額を返済しております。

（3）当該自己資本の活用方針

早期健全化法ならびに預金保険法第 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、引き続き銀行の公共的・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

22年3月期決算における傘下銀行（りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行）合算の業務粗利益については、前年度の政策金利引き下げ等の影響に伴い預貸金利回り差が縮小し、資金利益が前期比465億円の減少となったことなどから、前期比601億円減少の6,152億円となりました。なお、役務取引等利益については、不動産関連手数料が依然回復途上にあるものの、投資信託販売等、個人部門が回復したことなどにより、前期並みの676億円となりました。経費については、厳格運営を継続し、前期比116億円減少の3,505億円となりました。この結果、実勢業務純益は前期比480億円減少し、2,646億円となりました。

与信関連費用については、前年度急増の要因であった一部業種や大口先向け与信に係る新規発生が減少したことを主因として、前期比818億円減少の821億円となりました。また、株式関係損益は株式等売却損や株式等償却の減少により、前期比419億円増加の43億円となりました。以上から税引後当期利益については、前期比23億円増加の1,231億円となりました。

②今後の収益計画の概要等

傘下銀行合算の収益計画、及び主要計数目標は以下の通りです。

【収益計画の概要（傘下銀行合算）】

単位:億円	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画
業務粗利益	6,070	6,030	6,060	6,230
経費	3,470	3,460	3,450	3,430
実勢業務純益	2,600	2,570	2,610	2,800
税引後当期利益	1,300	1,310	1,210	1,370
合算剰余金(注)	11,764	12,699	13,521	14,500

(注) 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		23/3 月期計画	26/3 月期計画
実勢業務純益		2,600 億円	2,800 億円
税引前当期利益		1,870 億円	2,250 億円
収益性	税引前当期利益 RORA (注1)	0.94%	1.13%
効率性	OHR (注2)	57.16%	55.05%
健全性	不良債権比率	2.5%程度	2.2%程度

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

(注2) OHR = (経費) / (信託勘定償却前業務粗利益)

(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」をご参照ください。)

(2) 業務再構築のための方策

①今後の経営戦略

イ. 真のリテールバンクを目指して

当グループは、15年11月の健全化計画公表以降、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「業務運営の変革」に積極的に取り組んでまいりました。

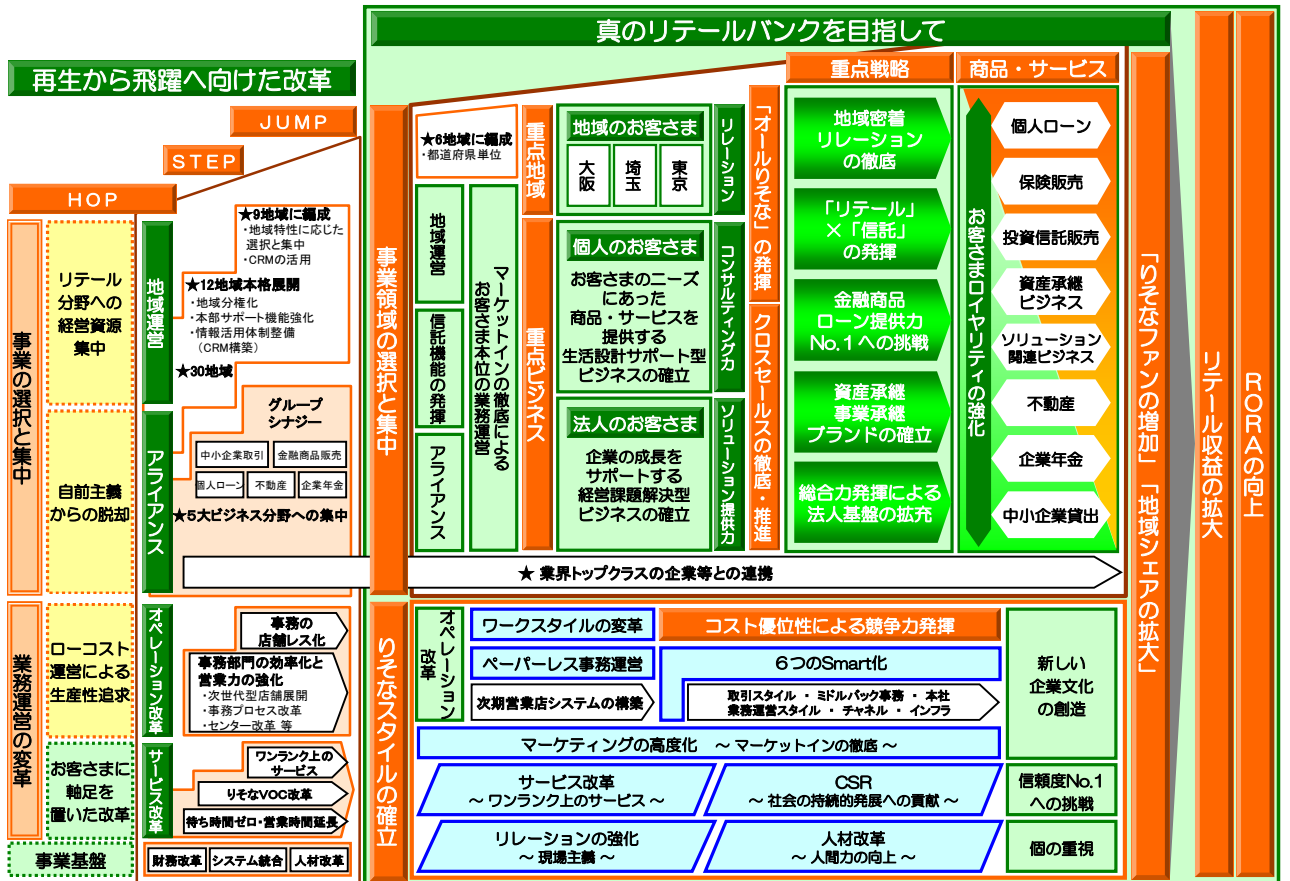
また、『りそな』の差別化のための戦略である「地域運営」、「アライアンス」、「オペレーション改革」を継続的に展開することにより、マーケットインの発想によるお客さま本位の業務運営に努めてまいりました。

本計画期間においては、「地域運営」、「アライアンス」、「オペレーション改革」に、りそな信託銀行とりそな銀行の合併(21年4月)により強化した「信託機能の発揮」を差別化戦略の柱として加え、地域に密着した高度なサービス提供とコスト優位性による競争力を両立する『りそな』独自のビジネスモデルを実現してまいります。

同時に『りそな』のビジネスモデルを支える「りそなスタイルの確立」(「新しい企業文化の創造」、「信頼度No.1への挑戦」、「個の重視」)に引き続き取り組むことで、“スマート”で親しみやすい「真のリテールバンク『りそな』」を目指してまいります。

『りそな』の目指す“スマート”とは、“高度な知識やスキルに基づく洗練された賢さ”と、“オペレーション改革等により実現されるスピードや利便性”を兼ね備えた金融サービスをご提供することです。個人のお客さまには、人生の様々な場面でご活用いただける最適な商品・サービスをご提供する「生活設計サポート型ビジネス」を、法人のお客さまには、事業の様々な場面で経営課題の解決に向けた最適な提案を通じて、事業の成長をサポートする「経営課題解決型ビジネス」を実践してまいります。また、個人のお客さま、法人のお客さまを問わず、地域に根付いたきめ細かなリレーションを構築することにより、お客さまのお役に立てる“スマート”で親しみやすい「真のリテールバンク」を実現してまいります。

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



ロ. 事業領域の選択と集中

わが国の経済状況や金融機関を含む企業の経営環境は、リーマンショックや欧州の経済不安等の影響を受け、前回公表（20年11月）の健全化計画において想定した状況から大きく乖離し、当グループの収益も当該計画値からの下振れを余儀なくされました。また今後につきましても、経営をとりまく諸環境の大きな変化等により、先行きが不透明な状況が継続するものと予想されます。

こうした経済・経営の環境下において、本計画期間では、従来から取組んでまいりました「事業領域の選択と集中」（重点地域・重点ビジネス）を更に深化させ、a. 地域密着リレーションの徹底、b. 「リテール×信託」の発揮、c. 金融商品・ローン提供力No.1への挑戦、d. 資産承継・事業承継ブランドの確立、e. 総合力発揮による法人基盤の拡充 の5つの重点戦略に取り組んでまいります。

個人部門と法人部門が相互に連携し、重点商品・サービス（個人ローン、保険・投資信託販売、資産承継ビジネス、ソリューション関連ビジネス、不動産、企業年金、中小企業貸出）に横軸を通すことで、『りそな』の持つ総合的な金融機能を有機的に結合（「オールりそな」の発揮）し、クロスセールの徹底推進により、お客さまからのロイヤリティを高めてまいります。一人でも多くのお客さまに、『りそな』を末永くご利用いただける「りそなファン」とないただくことで、『りそな』の地域シェア拡大を目指してまいります。

【5つの重点戦略】

a. 地域密着リレーションの徹底

少子高齢化の進展を背景にわが国の人口構造が大きく変化する中、当グループは、人口・経済・産業が高度に集積する関西圏、首都圏を中心に経営資源を投入してまいりました。引き続き、本計画期間における当グループの重点地域を大阪・埼玉・東京とし、地域ごとのマーケット分析により、従来以上に地域やビジネスの特性に応じた経営資源の最適配分を実施してまいります。

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組織運営の基本とし、大阪（りそな銀行、近畿大阪銀行）、埼玉（埼玉りそな銀行）、東京（りそな銀行）を中心に、個人のお客さまには「生活設計サポート型ビジネス」を、法人のお客さまには「経営課題解決型ビジネス」を展開しております。地域運営を通じたお客さまとの徹底したリレーションにより、きめ細かな営業活動に取り組み、お客さまの満足を超えたサービスをご提供することで、地域シェアの拡大を目指してまいります。

b. 「リテール×^{かける}信託」の発揮

りそな銀行は、21年4月にりそな信託銀行との合併により、わが国最大の店舗網と幅広いお客さま基盤を持つ信託併営銀行として新たなスタートを切りました。りそな銀行のお客さま基盤と広範な店舗網、従来のりそな信託銀行のお客さま基盤と高度な信託機能が融合し、様々な経営課題解決に向けたソリューションを幅広いお客さまにご提供することにより、合併の効果が着実に現れております。

本計画期間においては、「信託機能の発揮」を差別化戦略の柱と捉え、ますます多様化・高度化するお客さまの経営課題に対して、リテール基盤と信託機能を融合した最適なソリューションをご提供する他社にないビジネスモデルを実践してまいります。

c. 金融商品・ローン提供力 No.1 への挑戦

当グループでは、マーケットインの発想の徹底によるお客さま本位のビジネスにこだわり、個人のお客さまの様々なニーズに対して、豊かな生活設計のサポートに努めております。一人ひとりのお客さまのライフイベントに応じた資金運用や資金調達の多様なニーズに対し、アライアンスを活用した最適な金融商品（保険・投資信託）の提供や、ローンニーズへの対応力の強化により、地域に密着したきめ細かなコンサルティング営業を徹底し、金融商品提供力ならびにローン提供力における No.1 を目指してまいります。

また、個人ローンをご利用いただいているお客さまの持つ資産運用や資産承継のニーズを長期的リレーションの視点で的確に捉え、『りそな』の総合的な金融サービスを有機的にご提案（クロスセールズ）することで、お客さまのロイヤリティを高め、永続的に複数のサービスをご利用いただける「りそなファン」の増加を目指してまいります。

d. 資産承継・事業承継ブランドの確立

本格的な高齢社会の到来に伴いお客さまの資産承継・事業承継ニーズが高まる中、りそな銀行の持つ資産承継・事業承継に関する高度な信託機能を、当グループの店舗ネットワークとお客さま基盤を活かしてご提供することにより、お客さまの「遺す」ニーズにお応えしてまいります。

個人のお客さまに対しては遺言信託や遺産整理を切り口とした資産承継、企業オーナーのお客さまに対しては事業承継等、りそな銀行の持つ総合的な信託機能の活用により、お客さま一人ひとりのニーズに対応したきめ細かなプランをご提案してまいります。

こうした取組みを通じて、個人のお客さまや企業オーナーのお客さまとのリレーションシップを強化し、資産承継・事業承継分野における『りそな』のブランドを確立してまいります。

e. 総合力発揮による法人基盤の拡充

わが国の経済情勢の先行きは依然として不透明感があり、厳しい企業の経営環境が継続する中、法人のお客さまの抱える経営課題はますます複雑化・多様化しております。

当グループでは、法人のお客さまとのリレーションを強化することにより、経営課題を的確に捉え、『りそな』の総合的な金融機能を活用した最適なソリューションの迅速な提供に努めております。引き続き、お客さまの成長をサポートする経営課題解決型ビジネスの展開により、法人のお客さま数の増加を図ってまいります。

加えて、アジア経済の成長や地球環境問題への対応等により、新たな成長分野（アジア・環境・医療・介護・農業等の関連ビジネス）への投資が積極化していることから、こうした分野への対応力を高め、お客さまのご期待に応えられるよう取り組んでまいります。

【重点商品・サービス】

－個人ローン－

新設住宅着工戸数の減少による競争激化や長期的に人口が減少する中、住宅に対する関心は、「フロー（新築）」に加えて、「ストック（中古流通・リフォーム）」にも広がっており、ローンマーケットの構造も変化しております。このような変化も含め、「ローン提供力No. 1」を目指す当グループでは、住宅ローンに対するお客さまのニーズに柔軟に対応することで、住宅ローン実行額・残高ともにシェアアップを図ってまいります。

具体的には、営業店において、お客さまのライフイベントに応じたコンサルティング営業を進化させ、ローン対応力の向上に努めてまいります。また、ローンセンターによる住宅事業者向けの営業体制の高度化を進め、今後発展が見込めるマーケットへの対応を強化してまいります。加えて、チャンネル別スキルの明確化、人材育成プログラムの再構築等により、営業店・ローンセンター等、ローンチャンネルごとの人材育成を強化してまいります。以上の方策に取り組むことにより、26年3月末時点における住宅ローン残高13兆3千億円を目指してまいります。

また、消費性ローンについては、改正貸金業法の影響等による環境の変化に対応すべく、マーケットニーズに合った商品ラインアップを充実してまいります。

－保険販売／投資信託販売－

保険・投資信託販売においては、お客さまの資金運用に関する潜在的なニーズを的確に捉え、豊かな生活設計をサポートするコンサルティング営業を徹底してまいります。

コンサルティング営業のベースとなる商品ラインアップについては、業界の有力企業とのアライアンスを活用することで、商品競争力の強化を図り、お客さまのニーズに最適な商品をご提供してまいります。

また、お客さま基盤の拡大を目指し、全てのお客さまとの接点をセールス機会と捉え、お客さまの属性やライフステージ等の切り口で、セールス機会を細分化した販売体制を構築し、お客さまの裾野拡大を図ってまいります。加えて、保険・投資信託販売を専門とする人材の投入、セールススキル習得研修の強化による担い手の育成、リモートチャネルの活用による販売チャネルの拡大等により「金融商品提供力No.1」を目指してまいります。

以上の方策に取り組むことにより、26年3月期には投資信託年間販売額9,200億円、保険年間販売額2,500億円の達成を目指してまいります。

－資産承継ビジネス－

本格的な高齢社会の到来に伴い、お客さまの資産承継等に関するニーズは、ますます多様化しております。こうしたお客さま一人ひとりの異なるニーズに合わせて、遺言信託・遺産整理・資産承継信託・自社株承継信託等の信託機能を活用した資産承継ビジネスを展開し、お客さまとのリレーションを強化してまいります。

具体的には、個人のお客さまに遺言信託を切り口にした信託機能をご提供することで、一人ひとりの資産、ご意向に合わせたコンサルティング営業を徹底してまいります。また、企業オーナーのお客さまには、自社株承継信託等の信託機能をご提案することで、課題の解決をサポートしてまいります。

以上の方策に取り組むことにより、26年3月期における承継信託年間利用件数2,650件の達成を目指してまいります。

－ソリューション関連ビジネス－

お客さまとの持続的なリレーションを重視した経営課題解決型の営業スタイルを徹底し、『りそな』が持つ総合的な金融サービスを有機的にご提供することで、お客さまの経営課題の解決をサポートしてまいります。また、お客さまと経営課題を共有することで、ビジネスマッチング・財務ソリューション・M&A・事業承継等へ総合的に展開してまいります。特にM&Aについては、本部と営業現場の連携の徹底と、お客さまとのリレーション強化を通じて案件の早期発掘を行い、上場企業の大型再編案件はもとより、中堅・中小企業の再編案件への取組みも強化してまいります。

また、アジア経済の成長に伴い、りそな銀行に「アジアビジネス推進センター」を新設す

るほか、連結子会社である P. T. Bank Resona Perdania（りそなプルダニア銀行）を活用し、アジア地域を中心とするお客さまの海外展開ニーズへの対応力を積極的に強化いたします。併せて、機関投資家等のアジアマーケットに対する運用ニーズの高まりにお応えするために、運用力強化の観点からさまざまな対応を検討してまいります。

以上の方策に取り組むことにより、お客さまのニーズにあった最適なソリューションをご提供し、お客さま基盤の拡大を目指してまいります。

－不動産－

りそな銀行は、商業銀行で唯一不動産業務を本体で併営しており、広範な店舗ネットワークと幅広いお客さま基盤の強みを生かして、仲介業務を中心に不動産ビジネスを推進しております。加えて、お客さまの経営課題を解決するために、流動化・ノンリコースローン等の『りそな』の持つ不動産ソリューションをご提供しております。

本計画期間では、上記の施策に引き続き取組むとともに、個人のお客さまのニーズへの対応力を強化し、不動産・資産承継・事業承継等の信託機能を有機的に組み合わせたコンサルティング営業を展開してまいります。

また、りそな銀行以外のグループのお客さまからの不動産ニーズに対しても、りそな銀行の不動産機能をご提供してまいります。

以上の方策に取り組むことにより、26年3月期における不動産関連収益120億円の達成を目指してまいります。

－企業年金－

退職給付会計に係る国際会計基準へのコンバージェンス（23年度）や適格年金制度の廃止期限到来（24年3月）等、企業年金をとりまく環境は大きく変化しております。こうした環境下において、当グループの持つ豊富なお客さま基盤と専門性を有機的に結合させ、お客さまの経営課題を解決するソリューションを迅速にご提供してまいります。

りそな銀行のお客さま基盤に加え、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行と連携のうえ、グループ全体で中堅・中小企業のお客さまのニーズに対応した低コストの企業年金パッケージ商品等をご提供することにより、企業年金取引の基盤拡大に取り組んでまいります。

また、りそな企業年金研究所ブランドを用いたお客さま向け情報提供や、制度設計・資産運用に関するサービスレベルの向上により、良質かつ競争力のあるサービスをご提供し、『りそな』ならではのお客さまニーズに応じたきめ細かな企業年金業務を推進してまいります。

以上の方策に取り組むことにより、26年3月期における企業年金関連収益200億円の達成を目指してまいります。

－中小企業貸出－

わが国における企業向け貸出額は減少基調にあり、中小企業の運転資金、設備資金のニーズも依然として回復していないなど、企業向け貸出マーケットは低調な状況が続いております。このようなビジネス環境下において、当グループは地域密着によるリレーション強化により、中小企業のお客さまの潜在ニーズを把握し、融資、不動産、信託、資金決済等の『りそな』の持つ総合的な金融サービスを有機的に組み合わせることで、経営課題を解決するソリューションをご提供してまいります。

また、産業構造の変化にも柔軟に対応し、成長分野（アジア・環境・医療・介護・農業等の関連ビジネス）への支援を強化してまいります。

以上の方策に取り組むことにより、お客さまの資金需要や経営課題の解決に積極的にお応えするとともに、経常取引を含めた総合取引の拡充を目指してまいります。

ハ. リそなスタイルの確立

当グループは、「新しい企業文化の創造」、「個の重視」、「信頼度 No. 1 への挑戦」に取組み、定着を図ることにより従来の常識や慣行にとらわれない金融サービス企業としてのりそなスタイルを確立し、リテールバンクのフロントランナーを目指しております。本計画期間においても「りそなスタイルの確立」に向けた取組みを継続して強化することで、リテールビジネスの高コスト性を打破し、コスト優位性による競争力を発揮してまいります。

a. 新しい企業文化の創造

当グループは、差別化された業務運営を確立するため、更なる生産性の向上・リスク管理の高度化・競争力の向上に向け、オペレーション改革・ペーパーレス事務運営、及びマーケティングの強化に継続して取組み、新しい企業文化を創造してまいります。

(オペレーション改革／ペーパーレス事務運営)

当グループは、リテール分野に経営資源を集中していく中で、銀行業務における事務のあり方を根本から見直し、事務プロセスや店舗レイアウト等の抜本的な変革を行ってまいりました。今後も引き続き、迅速で正確なサービス提供による利便性・信頼性の向上と、ローコスト運営を両立させるオペレーション改革に取組むことで、コスト優位性による競争力を発揮してまいります。

また、ペーパーレス事務運営体制を確立するため、グループ共通の業務基盤となる次期営業店システムを 22 年 11 月から順次導入し、伝票をベースとした事務処理からデータをベースとした IT による事務処理を行う、新たなスタイルへの転換を目指してまいります。これらの取組みにより、店頭営業におけるお客さま満足度の向上に向け、基本コンセプトである「3 ない」「3 レス」(注)の実現を目指してまいります。

(注) りそなが目指す営業店事務のコンセプト。お客さまを「お待たせしない、(伝票に)お書きいただかない、(印鑑を)押していただかない」ことにより、銀行側は「ペーパーレス(伝票なし)、キャッシュレス(現金管理なし)、バックレス(後方事務処理部隊なし)」の仕組みに切り替え、CS と事務効率化の同時実現を目指します。

加えて、本計画期間におきましては、以下の「6 つの Smart 化」に取組み、新しい企業文化を創造してまいります。

－取引スタイルの Smart 化－

カード取引 100%運動、EB(エレクトロニックバンキング)・IB(インターネットバンキング)取引 100%運動の展開により、伝票レスの取引スタイルへの転換を推進してまいります。

－ミドル・バック事務の Smart 化－

繁閑差の大きい事務集中部門における生産管理の仕組みを確立し、事務品質及び生産性向上を目指してまいります。

－インフラの Smart 化－

次期営業店システムの導入により、営業店におけるペーパーレス業務運営への転換を促進してまいります。

ー業務運営の Smart 化ー

お客さまの商品そのものに対するニーズのみならず、関連する幅広いニーズにお応えし、真の満足を勝ちとる店頭体制への転換を目指してまいります。

ーチャネルの Smart 化ー

個人スマート店(カード・ATM取引をベースとした個人向けセールス特化店舗)の導入等により、店頭でのお客さま一人ひとりのニーズに合ったワントゥワンのサービスをご提供するとともに、「3ない」「3レス」事務処理の確立を目指してまいります。

ー本社の Smart 化ー

ペーパーレス化等の推進による本社ワークスタイルの変革に取り組んでまいります。

(マーケティングの高度化)

当グループは、本計画期間における重点地域を大阪・埼玉・東京と定め、重点的な経営資源の配分を行ってまいります。それぞれの地域特性に応じた経営資源の集中的な配分、金融サービスの提供等により最適な現場運営の仕組みの構築に努めてまいります。

りそなホールディングスに設置している金融マーケティング研究所の機能も活用し、お客さまの真のニーズを正確に捉え、競争力ある商品の開発、サービス品質の更なる向上、効果的なプロモーション活動等、マーケットインの発想で徹底して取り組むことで、お客さまからのロイヤリティを高め、「りそなファン」の増加に努めてまいります。

b. 個の重視

当グループは、お客さまとのリレーションの向上や、持続的な成長を支える人材の強化に向けた取組みを実施しております。本計画期間においても、引き続きお客さま一人ひとり、従業員一人ひとりを大切にし、リレーションの強化や人材改革に取り組んでまいります。

(リレーションの強化／人材改革)

当グループは、お客さま本位のビジネスの展開や現場主義を徹底し、お客さま一人ひとりを深く理解することで、最適かつきめ細かなサービスをご提供するとともに、従来以上にお客さまとのリレーションを深めてまいります。

また、お客さまとのリレーション強化を実現するために、従業員一人ひとりを大切にし、金融のプロフェッショナルとしての質を高め、最大限の力を発揮できる環境づくりに取り組んでおります。具体的には、ますます高度化・多様化していくお客さまのニーズにお応えするため、事業分野別・レベル別の研修プログラムや人材育成体系を整備し、従業員の知識・スキルを高める取組みを行っております。

さらに、従業員一人ひとりがお客さまから信頼され、安心してご相談いただけることがビジネスの出発点であるとの認識のもと、金融プロフェッショナルとしての知識・スキルに加えて、お客さまとの信用・信頼関係を構築し、深めていく力を「人間力」と位置づけ、その向上に取り組んでまいります。

従業員が最大限の力を発揮できる環境づくりに関しては、真に多様性を尊重する組織風土の確立（ダイバーシティ・マネジメントの推進）に向け、従業員の意識改革に取り組んでおります。その一環として管理職や営業分野での積極的な女性社員の登用、社員とパートナー社員への同一の処遇・評価体系の導入、再雇用制度による高年齢者の活用等を進めており、その取り組みは外部からも高い評価を受けるに至っております。

今後もこうした取り組みを継続し、組織全体としてのお客さま対応力の向上に努めてまいります。

c. 信頼度 No. 1 への挑戦

当グループは、“金融サービス企業の基本は「信頼」である”との認識のもと、誠実かつ正確なサービス提供と社会や地域への貢献に努め、信頼度 No. 1 企業を目指しております。金融機関のビジネスを支えてくださるのは一人ひとりのお客さまであることを改めて認識し、一人でも多くのお客さまに、『りそな』のサービスに満足していただくことで、永続的に複数のサービスをご利用いただける「りそなファン」の増加を目指してまいります。

(サービス改革)

当グループは、金融サービス企業として、信頼を全てに優先し、お客さまに軸足を置いた誠実なサービスの提供を行うことで、お客さま満足度の向上、サービス品質の向上等、サービス改革に取り組んでまいります。

－お客さま満足度 No. 1 の追求－

お客さま一人ひとりのニーズにお応えし、最適な商品・サービス・営業体制・チャネル等をご提供し、最高のサービス品質を追求してまいります。お客さまとの重要な接点である店頭サービスについては、お客さま目線に立った事務運営・営業推進・CS 活動を行うことによりバランスのとれた業務運営を確立してまいります。

－サービス品質の向上－

金融サービス企業としてお客さま基盤の重要性を再認識し、現場においてはお客さまへの感謝の気持ちを忘れず、誠意ある態度でお客さまと接すること、本部においてもお客さま目線で商品・サービスの提供と現場へのサポートを徹底してまいります。

－「お客さま中心主義」の徹底－

お客さまをよく知り理解する企業を目指し、日々の業務や行動においてお客さまのために、本部・営業現場が一体となり、自律的に行動することで、全社員の意識がお客さまに向かう企業風土を確立してまいります。

サービス業の基本として、これまでも「お客さまの声を反映した取り組み」を積極的に実施し、継続的な改善を行ってまいりました。引き続き、お客さまの貴重な声（ご意見・ご要望・激励等）を活用し、商品、サービス、業務プロセス及び店頭態勢等の改善・改革を推進してまいります。

(CSR (『りそな』の社会的責任))

当グループは、企業活動を通じて、お客さまや社会の役に立つことこそ、企業の社会的責任 (CSR) であると考え、人と人との触れ合いや地域との結びつきを大切にしつつ、誠意ある CSR 活動に取り組んでおります。具体的な取組みの事例は以下の通りです。

- ・ 環境省が推進する地球温暖化防止に関する国民運動「チャレンジ 25 キャンペーン」に参加するとともに、お客さまへのペーパーレス取引の呼びかけ等による環境啓発活動や、エコ住宅ローン・環境融資等の金融サービスを通じてお客さまの環境への取組みに積極的な支援を行っております。
- ・ 電力・紙使用量削減等、自社における環境負荷低減に継続的に取組み、環境マネジメントにかかる国際認証規格 ISO14001 を、近畿大阪銀行本社 (20 年 10 月)、埼玉りそな銀行本社 (20 年 12 月)、りそな銀行大阪本社 (21 年 12 月) において取得いたしました。りそな銀行東京本社においても早期認証取得に向けて準備を進めております。
- ・ 地域・社会貢献活動の一環として、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』を全国的に開催しており、今後も各地域の企業や大学との連携等、内容の充実を図ってまいります。
- ・ 当グループの各銀行本社の社員食堂にて、低カロリーメニューを食べると食事代金の中から 1 食につき 20 円が発展途上国の子どもたちの学校給食費として寄付される「テーブルフオーツー運動」に取り組んでおり、プログラム参加企業中トップクラスの寄付金額の実績となっております。

また、経営の透明性確保とりそなブランド向上のため、ステークホルダーである「お客さま」、「株主」、「社会」、「従業員」との関係を大切に、適時適切に分かりやすく経営情報を発信しております。今後も、CSR 活動を通じて、『りそな』と社会の共存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

当グループはこれまで、大規模な処遇水準の引き下げ、早期退職支援制度等の内部改革を断行するとともに、ローコストでスピーディかつ高品質の事務処理体制（ローコスト・オペレーション）を構築するべく営業店事務等の業務プロセスの抜本的な見直しと営業部門投入人員の創出による営業力強化に取り組んでまいりました。

この結果、15年3月期にはグループ合算で人件費1,595億円、物件費2,730億円であった経費額を、22年3月期には、グループ合算で人件費1,290億円、物件費2,030億円へと大幅な削減を実現しております。

本計画期間においても、引き続きオペレーション改革による効率性の徹底追求を進め、「事業領域の選択と集中」と「りそなスタイルの確立」に取り組むことで、リテールビジネスの高コスト性を打破してまいります。コスト優位性による競争力を発揮することで、計画最終年度の26年3月期には傘下銀行合算でOHR55%程度の水準を目指してまいります。

【人件費】（グループ合算：りそなホールディングス+傘下銀行合算）

単位：億円	15/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画
グループ合算	1,595	1,290	1,310	1,305	1,305	1,320
内りそな銀行	—	811	820	820	820	831

【物件費】

単位：億円	15/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画
グループ合算	2,730	2,030	1,970	1,965	1,955	1,920
内りそな銀行	—	1,380	1,327	1,317	1,307	1,286

【OHR】

単位：%	15/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画
傘下銀行合算	59.73	56.98	57.16	57.37	56.93	55.05
内りそな銀行	—	56.77	56.89	57.36	57.10	55.58

(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。

従業員については、集中再生期間（～17年3月末）において、早期退職支援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、15年3月末の19,307人から17年3月末には14,700人となり、約4分の1に当たる4,607人の削減を実現しております。

集中再生期間以降も、営業店事務改革等を通じて、事務部門から営業部門等への人員の再配置を行うなど、収益力向上に向けた営業戦力の確保と内部統制・リスク管理分野の機能強化を行ってまいりました。

本計画期間においては、事務管理部門の運営効率化を一層推し進めるとともに、営業戦力の量的維持・質的強化を図ることで重点地域・重点ビジネスへの取組みを強化してまいります。

【従業員数(注)】

単位：人	15/3 月末 実績	22/3 月末 実績	23/3 月末 計画	24/3 月末 計画	25/3 月末 計画	26/3 月末 計画
グループ合算	19,307	15,115	15,220	15,200	15,200	15,200
内りそな銀行	12,467	9,621	9,700	9,700	9,700	9,700

(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。(図表6ベース)

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もと、各子会社・関連会社が特長を活かしつつグループに貢献することにより、グループ企業価値の最大化を目指しております。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9地域等（6地域・3営業本部）での地域運営のもと、お客さまの利便性向上に資する様々な改革への取組みや、環境変化に対応しうる健全性の確立により着実な成長の実現に努めております。

本計画期間においては、質の高い金融サービスの提供を通じ、お客さまニーズに多面的にお応えすることで、長期にわたり親密にお取引をいただけるお客さまの増加に努めてまいります。また、経営資源の適切な配分と効率的活用を徹底しつつ、地域における現場力向上を軸としたお客さま目線での更なる改革に取り組んでまいります。こうした取組みを通じて、リテール金融分野のお客さまとともに成長を続ける「真のリテールバンク」を目指してまいります。

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、埼玉県内トップバンクとして順調に業績を伸展してまいりました。今後もお客さまのニーズを先取りしたきめ細かな営業戦略の徹底により持続的な成長を目指すとともに、お客さまとの長期リレーションを支える安定的な収益力と健全性の確立を図ってまいります。加えて、お客さまとのリレーション構築・地域との共生に向けて自ら行動する企業風土への改革を進めてまいります。引き続き、地元根ざした地域金融機関として、「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」を目指してまいります。

近畿大阪銀行については、大阪で最大規模の営業基盤を持つ地域金融機関として、地域のお客さまとの親密なリレーションの構築と高い付加価値（問題解決力）をご提供していくことで、独自の地域密着型運営を継続してまいります。加えて、グループの重点地域の一つである大阪地域でりそな銀行と並存していることから、りそな銀行と連携のうえ、グループ一体となって大阪地域の発展に貢献してまいります。引き続き、大阪になくてはならない地元銀行として、「創造性に富んだ付加価値の提供を通じて、最も身近でお役に立ち、お客さまに愛されるリレーション・バンク」を目指してまいります。

傘下銀行以外の国内子会社・関連会社については、15年度にリスクファクターの徹底排除、ならびに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、整理・再編を実施いたしました。その後、グループ内に残る子会社については、効率的で高付加価値なサービスをご提供するグループの共通プラットフォーム機能としての位置づけを明確化するとともに、同機能をより深化するために子会社運営の最適化やローコスト運営の徹底にも努めてまいりました。本計画期間においては、各傘下銀行と連携して専門性・効率性の一層の向上に取組み、持続的な成長と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)をご参照ください。

⑤ 管理会計の確立とその活用の方策

当グループでは、健全性の確保と収益性の向上を実現するために、管理会計を構築・運用し、経営資源の最適配分に努めております。現在、グループ傘下銀行の業績は、四半期ごとに「グループ事業部門別管理会計」として算定しております。グループ事業部門別管理会計は、リターン（業務粗利益）、リスク（信用コスト等）、コスト（経費等）、及び資本（割当資本）により信用コスト（与信費用）控除後業務純益、RAROC（Risk Adjusted Return on Capital）、RVA（Resona Value Added：りそな企業価値）、及び社内自己資本比率をグループ横断で事業部門別に算定しております。

りそな銀行においては、事業部門別管理会計に加えて「地域別管理会計」を算定し、16年4月より推進する地域運営に活用しております。地域別管理会計においても、事業部門別管理会計と同様に資本を考慮した業績の管理を行っております。一方、営業現場ではRARORA（Risk Adjusted Return on Risk weighted Asset）を活用して、バーゼル管理を意識した業務推進を目指しております。

グループ全体として、健全性の確保と収益性の向上、お客さま満足度の向上、社会への一層の貢献が推進され、最終的に『りそな』の企業価値向上が実現するように、グループ全体で管理会計の積極的な活用と高度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・従業員の判断や行動の基準となる「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 WAY（りそなグループ行動宣言）」を制定しております。また、経営理念とりそな WAY を具体的な行動レベルで明文化したものとして「りそな STANDARD（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 WAY（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、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、自ら気付き、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経営の最重要課題の一つとして位置づけ、銀行の社会的責任と公共性を強く認識しているという企業（経営）としての姿勢の一層の明確化、全役員・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、従業員に対する継続的なメッセージの発信
- ・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、営業部長、お客さまサービス部長等から、様々な機会を捉えた継続的なメッセージの発信
- ・階層別研修、職場内研修、eラーニング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従業員の自律性を重視した浸透策の実施

- ・グループ全従業員（含むパートナー社員・派遣社員等）を対象とした意識調査による継続的な従業員意識の把握、及びその結果を踏まえた対応策の検討と実施
- ・グループビデオニュース等の社内情宣活動による「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」の信頼性の向上及び周知徹底
- ・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

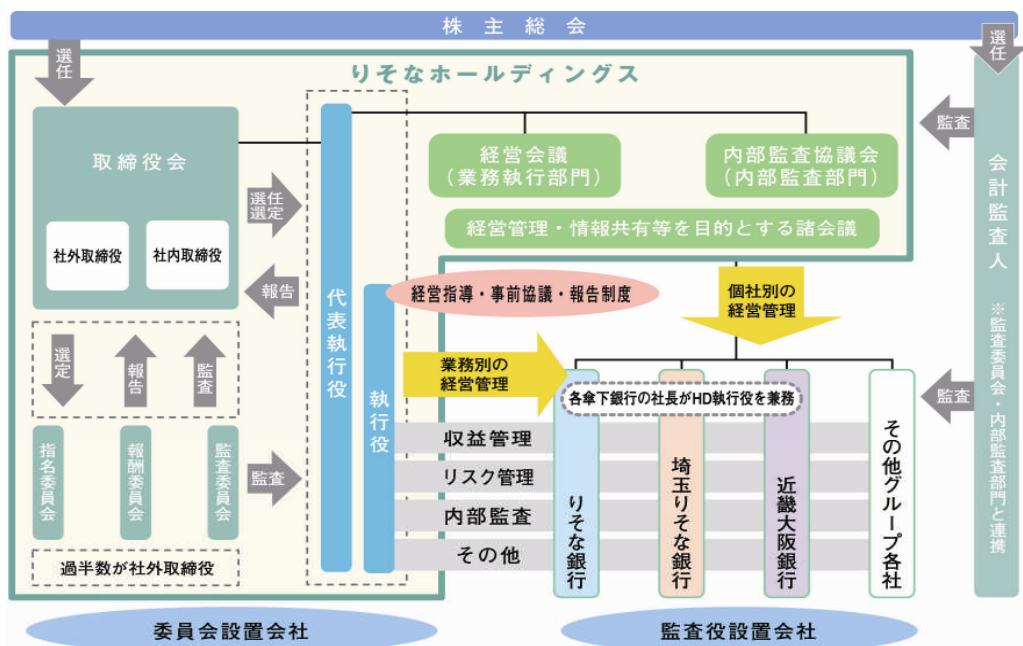
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

当グループは、責任ある経営体制の確立のために、経営に対する監視・監督機能の強化及び経営の透明性向上に努めることで、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、指名・報酬・監査の各委員会のみならず、取締役会においても社外取締役が過半数を占める体制とすることにより、経営の透明性と客観性を高めております。経営の監督と執行の機能を分離し、迅速な意思決定のため執行役への権限委譲を行う一方、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とすることで、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としております。

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、内部統制に係る基本方針を取締役会において定め、内部統制の有効性確保に努めております。この基本方針の定めに従い、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。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、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、自主的・積極的なディスクロージャーに努めております。

東証適時開示規則等で定められる開示に止まらず、より広く、継続して、分かり易い情報開示に努めており、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等も実施しております。また、公平かつ適時・適切な情報開示及び信頼性ある財務報告の実施、ならびに情報開示統制の有効性確保を目的として「情報開示及び財務報告に関する基本方針」を定め、ホームページ上に公開するなど、ディスクロージャー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ないための方策

(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

上記の基本的考え方に従い、普通株式配当については「1株当たり10円」の配当を行っており、優先株式配当についても所定の配当を行っております。引き続き、優先株式配当については所定の配当、普通株式配当についても今後の収益状況等を踏まえ、安定配当に努めることといたします。

役員報酬については、「役員退職慰労金制度」を廃止したうえで、役員の成果責任を明確化する観点から「業績連動報酬制度」を、また、当グループの持続的な成長及び中長期的な株主価値増大に向けたインセンティブを高める観点から「株式取得報酬制度」を導入しております。役員報酬の水準については、りそなホールディングスの報酬委員会において、当グループの経営状況や経済環境等を踏まえ、厳正に検証・議論したうえで、決定しております。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

(基本的な取組み姿勢)

当グループでは、健全な事業や生活を営むお客さまに対して必要な資金を円滑に供給していくことが、金融機関として求められる最も重要な社会的な役割期待であることを認識し、業務の健全かつ適切な運営の確保にも配意しつつ、金融の円滑化に向けた最善の努力を果たしてまいります。具体的には、以下の方針に基づき、適切な管理のもと、積極的な金融仲介機能を発揮してまいります。

- 全ての役員及び従業員は、金融の円滑化に係る社会的な役割期待を意識した業務運営に努めます。
 - ・ 健全な事業や生活を営むお客さまに対する新たな信用供与や返済条件の変更等については、できる限り柔軟に対応するよう努めます。
 - ・ 返済条件の変更等を実施した後においても、経営相談等の取組みを行うなど、お客さまの事業についての改善又は再生のための支援を適切に行うよう努めます。
- 金融の円滑化に向け、お客さまをよく知り、常に誠意ある態度で接してまいります。
 - ・ 新たな信用供与や貸付条件の変更等に関して、お客さまへの適切かつ十分な説明に努めます。特に、お客さまのお申込みをお断りする場合やお申込みと相違する条件で契約する場合においては、丁寧かつ十分に説明を行うことにより、お客さまの理解を得ることに努めます。
 - ・ お客さまからの新たな信用供与や貸付条件の変更等に関するお問い合わせ、相談、要望及び苦情に適切に対応します。
- 金融の円滑化に向けた措置が適切に行われるよう、必要な社内体制を整備します。
 - ・ 金融円滑化管理を適切に実施するため、必要な知識・経験を有する金融円滑化管理担当役員及び金融円滑化管理責任者を配置します。
 - ・ 金融円滑化管理担当役員を中心に、お客さまに対する経営相談や経営改善に向けた取組みへの積極的な支援に資する具体的な方針及び方策を検討します。
- 金融円滑化のための受付体制や対応の状況を積極的に発信してまいります。
 - ・ ホームページや営業所の窓口等において、お客さまからの相談受付体制や対応の状況について積極的にお知らせいたします。
 - ・ 関連する法令等を遵守し、対外公表及び監督官庁への報告を適切に行います。

(具体的な方策)

各傘下銀行に社長を委員長とする「金融円滑化委員会」を設置し、金融の円滑化に関する協議を組織横断的に行うとともに、営業現場においては「金融円滑化責任者」及び「金融円滑化リーダー」を任命することで、金融の円滑化にかかる方針や施策等を徹底できる社内体制を構築しております。また、「金融円滑化苦情相談窓口」を設置し、お客さまからの問い合わせや苦情に適切にご対応しております。なお、苦情につきましては、その内容を適切に記録・保存する

とともに、苦情を踏まえた適切な対応を通じて、当グループの金融円滑化管理態勢の更なる向上へ繋げてまいります。

お客さまの事業改善または再生支援を適切に行うため、きめ細かな経営相談・経営指導及び経営改善計画の策定支援等を通じて、本部・営業店協働で積極的に事業再生に取り組む方針としており、営業店の事業再生への取組みを支援する部署として、りそな銀行では「事業再生支援室」を、埼玉りそな銀行では「融資管理部経営支援室」を、近畿大阪銀行では「地元企業応援部」を設置しております。

(地域経済の発展を支援する商品の提供)

当グループでは、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。埼玉りそな銀行において「地域密着型金融の推進に関する方針」、近畿大阪銀行において「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。

地域経済の発展に向けた最近の主な取組みは以下の通りです。

ー埼玉りそな銀行ー

- ・ 経済産業省の委託事業「中小企業応援センター事業」の推進（22年4月）
- ・ 「埼玉りそな地域産業支援ファンド」の取扱開始（22年4月）
- ・ 「埼玉りそな環境経営応援融資」の取扱開始（22年6月）
- ・ 埼玉県との「環境分野における協力に関する協定」の締結（22年6月）
- ・ 埼玉県住宅ローン負担軽減事業と連携した「エコな暮らし応援住宅ローン」の取扱開始（22年6月）
- ・ 埼玉県立大学との「産学連携協力に関する覚書」の締結（22年7月）
- ・ 「埼玉りそな成長分野応援融資」の取扱開始（22年9月）

ー近畿大阪銀行ー

- ・ 経済産業省の委託事業「中小企業応援センター事業」の推進（22年3月）
- ・ 大阪弁護士会との「成年後見制度取次ぎサービス」の取扱開始（22年3月）
- ・ 全社員を厚生労働省が推進する「認知症サポーター」とするための養成開始（22年4月）
- ・ 堺市における「クールシティ堺」実現に向けた「クールシティ・堺サポート窓口」の設置と「クールシティ・堺応援ローン」の取扱開始（22年6月）
- ・ 「関西を元気にする近畿大阪成長分野応援ファンド」の取扱開始（22年8月）

(融資に対する取組み姿勢)

融資の検討・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な配慮のうえ取組んでおります。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引き続き実施してまいります。

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16,852億円（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1,600億円及び預金保険法12,635億円、合計14,235億円）

- ・ 公的優先株式については、利益剰余金及びその他資本剰余金により、買入消却を行うことを基本方針としております。
- ・ これまで、早期健全化法優先株式（発行価額の総額8,680億円）のうち、乙種第一回優先株式及び戊種第一回優先株式（発行価額の総額7,080億円）について、預金保険法優先株式（発行価額の総額16,635億円）のうち、第1種第一回優先株式の一部（発行価額の総額4,000億円）について、自己株式として取得し、即時消却を実施いたしました。
- ・ 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まいります。当該優先株式の潜在株式への対応として、21年3月までに当社普通株式63,507,100株、取得の総額852億円を自己株式として取得いたしました。

ロ. 普通株式（預金保険法2,616億円）

- ・ 預金保険法に基づく普通株式については、市場環境を見極めつつ、売出し、または売出し以外の方法による返済について関係当局と協議を進めてまいります。
- ・ なお、20年6月に、第一生命保険株式会社による買受けを目的として、また、20年12月に、クレディ・アグリコル・エス・エーによる買受けを目的として、預金保険機構が公的資金普通株の一部を売却することで、それぞれ144億円、175億円（各注入額ベース）の公的資金が返済されました。

本計画期間においても、上記方針を踏まえつつ、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に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、本計画の着実な履行等を通じ、現時点において、26年3月末までに累積で14,500億円を見込んでおり、公的資金優先株式の残存額14,235億円（注入額ベース）を上回る剰余金を確保できる見通しであります。

今後も、一層の収益力の向上に努め、利益の積み上げを図ってまいります。

(億円)

	22/3月期 実績	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画
合算剰余金	13,345	11,764	12,699	13,521	14,500

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

公的資金を返済する場合、または当社普通株式を市場にて取得する場合、返済または取得後においても、市場環境及び国際的に進展する自己資本規制強化の議論の動向等を踏まえ、適切な自己資本の水準を維持してまいります。

(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

① リスク管理の基本的な考え方

当グループは、公的資金による多額の資本増強に至った反省を踏まえ、リスク管理に関する以下の原則を定めて管理体制・管理手法の高度化を図るとともに、リスクのコントロールを行い、経営の健全性を確保しつつ収益力を向上できるようにリスク管理に取り組んでおります。

- 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見される損失は、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

② グループのリスク管理体制

イ. りそなホールディングス

りそなホールディングスは、グループにおけるリスク管理の基本的な方針として、「グループリスク管理方針」を制定しております。

「グループリスク管理方針」には、管理すべき各種リスクの定義、リスク管理を行うための組織・体制、リスクを管理するための基本的枠組等を定めております。

りそなホールディングスは、「グループリスク管理方針」の定めに従い、リスクカテゴリーごとのリスク管理部署を設けるとともに統合的リスク管理部署を設けております。

ロ. グループ傘下銀行

各傘下銀行は、「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、各傘下銀行におけるリスク管理の方針を制定しております。

また、りそなホールディングス同様、各傘下銀行においても、リスクカテゴリーごとのリスク管理部署及びリスク統括部署を設置しております。

ハ. りそなホールディングスによるグループ管理

りそなホールディングスは、グループ共通事項としての各種方針・基準・制度等をグループ各社に提示・指示しております。

一方、グループ各社は、リスク管理に関する重要事項を決定するにあたり、りそなホールディングスと事前協議を行い、その協議結果を踏まえて決定しております。

こうした枠組みに基づきりそなホールディングスは、グループ各社のリスク管理の枠組みをコントロールしております。

また、りそなホールディングスは、グループ各社のリスクに関する各種限度・ガイドライン等の設定に際しての事前協議等を通じて、グループ各社のリスクテイクの方針をコントロールしております。

その他、りそなホールディングスは、グループ各社からリスクの状況及びその管理状況に関する報告を定期的あるいは随時に受け、必要に応じて指導・助言を行っております。

③統合的リスク管理

当グループは、統合的リスク管理において、異なるリスクを総体的に捉え管理することで、経営の健全性を確保することを目指しております。そのため、当グループでは、信用リスク・市場リスク・オペレーショナルリスクを統計的な手法を用いて計量化し、資本性の高い中核的な自己資本の範囲内に収まるよう管理しております。

また、リスクの計量化を補完するため、各種ストレステスト、リスク評価マップによる定性評価等を実施しております。

その他、各リスクの管理状況については、(図表 12)「リスク管理の状況」をご参照ください。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

グループ共通のリスク管理に関する基本的な方針を「グループリスク管理方針」で明確にし、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及び各傘下銀行は、この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。また、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、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。

傘下銀行では、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、原則以下の通り償却・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、将来見込みなど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、相当する額を一般貸倒引当金として計上しております。

「破綻懸念先」債権については、Ⅲ分類とされた債権に対して、過去の貸倒実績率に基づいて予想損失率を求め、3年間の予想損失額を算出のうえ、相当する額を個別貸倒引当金として計上しております。

「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。

なお、「要注意先」「要管理先」「破綻懸念先」債権のうち一部の大口先については、DCF法による引当を実施しております。

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、中小企業のお客さまについては、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。

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」ならびに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

傘下銀行合算の政策投資株式残高については、22年3月末時点で3,438億円まで圧縮し、価格変動リスクの低減を実現しております。

22年3月期におけるその他有価証券の評価損益については、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[りそなホールディングス]

持株会社 13年12月 設立

	22/3月期 実績	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	18,962	14,850	14,083	15,466	16,688
貸出金	821	866	550	550	550
有価証券	11,074	11,195	11,223	11,223	11,223
総負債	1,694	900	1,183	1,650	2,000
純資産	16,979	12,533	13,443	14,356	15,163
資本金	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
その他資本剰余金	1,768	-	-	-	-
利益準備金	-	-	-	-	-
剰余金 (注)	9,534	6,857	7,767	8,680	9,487
自己株式	▲868	▲868	▲868	▲868	▲868
(収益) (億円)					
経常利益	326	253	1,295	1,299	1,194
受取配当金	320	247	1,300	1,310	1,210
経費	42	42	42	42	42
人件費	29	30	30	30	30
物件費	12	12	12	12	12
特別利益	-	-	-	-	-
特別損失	43	-	-	-	-
税引前当期利益	282	253	1,295	1,299	1,194
法人税、住民税及び事業税	▲414	▲8	▲1	▲2	▲2
法人税等調整額	346	-	-	-	-
税引後当期利益	349	261	1,296	1,301	1,196
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	10,434	5,988	6,900	7,813	8,621
配当金総額(中間配当を含む)	449	385	388	388	413
普通株配当金	115	115	115	115	115
優先株配当金<公的資金分>	261	171	174	174	199
優先株配当金<民間調達分>	73	98	98	98	98
1株当たり配当金(普通株)	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
同(丙種第一回優先株)	68.00	68.00	68.00	68.00	68.00
同(己種第一回優先株)	185.00	185.00	185.00	185.00	185.00
同(第1種第一回優先株)	28.68	23.56	24.00	24.00	28.00
同(第2種第一回優先株)	28.68	23.56	24.00	24.00	28.00
同(第3種第一回優先株)	28.68	23.56	24.00	24.00	28.00
同(第4種優先株)	992.50	992.50	992.50	992.50	992.50
同(第5種優先株)	918.75	918.75	918.75	918.75	918.75
同(第6種優先株)	386.51	1,237.50	1,237.50	1,237.50	1,237.50
配当率(優先株<公的資金分>)	1.43	1.20	1.22	1.22	1.40
配当率(優先株<民間調達分>)	3.08	4.15	4.15	4.15	4.15
配当性向	751.87	▲1,204.81	11.24	11.19	12.81
(経営指標) (%)					
ROE(当期利益/(純資産-新株予約権)<平残>)	1.99	1.76	9.98	9.36	8.10
ROA(当期利益/総資産<平残>)	1.84	1.75	9.20	8.41	7.17

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(図表1-1)収益動向及び計画 [傘下銀行合算:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行]

	22/3月期 実績	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	393,368	402,900	404,800	410,500	415,100
貸出金	256,683	254,400	256,200	260,000	263,900
有価証券	88,374	95,600	99,700	100,600	100,400
特定取引資産	4,676	4,700	5,000	5,000	5,000
繰延税金資産<末残>	2,190	1,625	1,071	981	974
総負債	381,047	388,100	389,600	395,400	400,000
預金・NCD	331,920	336,300	335,500	340,000	344,300
債券	-	-	-	-	-
特定取引負債	51	670	500	500	500
繰延税金負債<末残>	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債<末残>	298	269	259	253	245
純資産	14,599	15,633	15,631	15,562	15,729
資本金	3,888	3,888	3,888	3,888	3,888
資本準備金	4,188	4,188	4,188	4,188	4,188
その他資本剰余金	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137
利益準備金	200	200	200	200	200
剰余金(注)	3,811	4,907	4,932	4,841	5,013
自己株式	-	-	-	-	-
その他有価証券評価差額金	828	815	803	834	841
繰延ヘッジ損益	140	134	134	134	134
土地再評価差額金	404	362	347	338	326
新株予約権	-	-	-	-	-
(収益) (億円)					
業務粗利益	6,152	6,070	6,030	6,060	6,230
信託報酬	287	259	251	261	287
うち合同運用指定金銭信託分	44	35	33	35	40
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	▲ 0	-	-	-	-
資金利益	4,858	4,640	4,660	4,690	4,810
資金運用収益	5,784	5,420	5,390	5,550	6,040
資金調達費用	925	780	730	860	1,230
役務取引等利益	676	760	800	810	830
特定取引利益	274	75	72	79	87
その他業務利益	54	336	247	220	216
国債等債券関係損(▲)益	197	232	20	▲ 27	9
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	2,646	2,600	2,570	2,610	2,800
業務純益 (B)	2,733	2,600	2,570	2,610	2,800
一般貸倒引当金繰入額 (C)	▲ 86	-	-	-	-
経費	3,505	3,470	3,460	3,450	3,430
人件費	1,260	1,280	1,275	1,275	1,290
物件費	2,060	2,000	1,995	1,985	1,950
不良債権処理損失額	1,146	660	640	640	610
株式等関係損(▲)益	43	-	40	70	80
株式等償却	31	20	15	15	15
経常利益	1,526	1,930	1,950	2,040	2,290
特別利益	289	10	10	-	-
特別損失	49	70	40	40	40
法人税、住民税及び事業税	487	30	60	690	880
法人税等調整額	46	540	550	100	-
税引後当期利益	1,231	1,300	1,310	1,210	1,370
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	4,922	6,044	6,069	5,978	6,150
配当金総額(中間配当を含む)	268	763	1,305	1,260	1,290
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。

	22/3月期 実績	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	1.61	1.49	1.47	1.49	1.60
貸出金利回(B)	1.95	1.81	1.78	1.80	1.93
有価証券利回	0.61	0.61	0.62	0.63	0.68
資金調達原価(C)	1.21	1.15	1.12	1.14	1.22
預金利回(含むNCD)(D)	0.16	0.12	0.10	0.12	0.21
経費率(E)	1.05	1.03	1.03	1.01	0.99
人件費率	0.37	0.38	0.38	0.37	0.37
物件費率	0.62	0.59	0.59	0.58	0.56
総資金利鞘(A)-(C)	0.39	0.34	0.34	0.35	0.38
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	0.73	0.66	0.65	0.65	0.72
非金利収入比率	21.02	23.55	22.71	22.60	22.79
OHR(経費/信託勘定償却前業務純益)	56.98	57.16	57.37	56.93	55.05
ROE(注1)	19.44	17.19	16.44	16.73	17.89
ROA(注2)	0.68	0.65	0.64	0.64	0.68

(注1)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>。

(図表1-1)収益動向及び計画 [りそな銀行]

	22/3月期 実績	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	253,487	258,269	258,861	262,569	265,335
貸出金	167,620	165,973	165,721	167,619	169,474
有価証券	47,803	49,222	53,617	54,081	54,103
特定取引資産	4,676	4,754	5,000	5,000	5,000
繰延税金資産<末残>	1,841	1,322	866	794	789
総負債	244,662	247,258	247,565	251,328	254,089
預金・NCD	203,377	204,084	202,830	205,206	207,655
債券	-	-	-	-	-
特定取引負債	51	674	500	500	500
繰延税金負債<末残>	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債<末残>	298	269	259	253	245
純資産	10,629	11,218	11,298	11,198	11,308
資本金	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
その他資本剰余金	972	972	972	972	972
利益準備金	-	-	-	-	-
剰余金 (注)	2,901	3,545	3,640	3,549	3,671
自己株式	-	-	-	-	-
その他有価証券評価差額金	606	600	600	600	600
繰延ヘッジ損益	145	140	140	140	140
土地再評価差額金	404	361	346	337	325
新株予約権	-	-	-	-	-
(収益) (億円)					
業務粗利益	4,066	3,990	3,940	3,940	4,030
信託報酬	287	259	251	261	287
うち合同運用指定金銭信託分	44	35	33	35	40
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	▲ 0	-	-	-	-
資金利益	2,995	2,836	2,811	2,818	2,861
資金運用収益	3,655	3,412	3,364	3,471	3,767
資金調達費用	660	576	552	652	906
役務取引等利益	477	546	576	591	608
特定取引利益	274	75	72	79	87
その他業務利益	32	271	227	188	186
国債等債券関係損(▲)益	181	180	19	▲ 28	8
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	1,757	1,720	1,680	1,690	1,790
業務純益 (B)	1,909	1,720	1,680	1,690	1,790
一般貸倒引当金繰入額 (C)	▲ 152	-	-	-	-
経費	2,308	2,270	2,260	2,250	2,240
人件費	811	820	820	820	831
物件費	1,380	1,327	1,317	1,307	1,286
不良債権処理損失額	873	430	420	420	400
株式等関係損(▲)益	21	5	41	72	83
株式等償却	29	22	15	15	15
経常利益	1,014	1,311	1,318	1,366	1,511
特別利益	225	5	8	-	-
特別損失	44	57	26	26	31
法人税、住民税及び事業税	148	▲ 70	▲ 66	454	553
法人税等調整額	186	490	446	66	▲ 3
税引後当期利益	859	840	920	820	930
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	3,873	4,517	4,612	4,521	4,643
配当金総額(中間配当を含む)	260	528	880	870	875
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。

	22/3月期 実績	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	1.63	1.51	1.49	1.51	1.62
貸出金利回(B)	1.89	1.74	1.70	1.72	1.86
有価証券利回	0.57	0.63	0.65	0.66	0.68
資金調達原価(C)	1.28	1.22	1.20	1.23	1.32
預金利回(含むNCD)(D)	0.16	0.12	0.11	0.14	0.24
経費率(E)	1.13	1.11	1.11	1.09	1.07
人件費率	0.39	0.40	0.40	0.39	0.40
物件費率	0.67	0.65	0.64	0.63	0.61
総資金利鞘(A)-(C)	0.34	0.29	0.28	0.28	0.30
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	0.59	0.51	0.47	0.48	0.54
非金利収入比率	26.34	28.91	28.63	28.45	29.00
OHR(経費/信託勘定償却前業務純益)	56.77	56.89	57.36	57.10	55.58
ROE(注1)	17.51	15.74	14.92	15.02	15.90
ROA(注2)	0.71	0.68	0.66	0.66	0.69

(注1)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>。

(図表1-1)収益動向及び計画[元本補てん契約のある信託]

	22/3月期 実績	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画
合同運用指定金銭信託					
(規模)〈未残ベース〉 (億円)					
総資産	4,569	3,972	4,070	4,213	4,439
貸出金	986	869	749	629	509
有価証券	-	-	-	-	-
その他	3,583	3,103	3,321	3,584	3,930
総負債	4,569	3,972	4,070	4,213	4,439
元本	4,564	3,969	4,067	4,211	4,437
その他	5	2	2	2	1

貸付信託

(規模)〈未残ベース〉

(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]

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 見込み
(規模)〈末残〉 (億円)			
総資産	398,631	407,435	
貸出金	265,092	262,635	
有価証券	80,117	89,153	
特定取引資産	5,195	5,227	
繰延税金資産	3,088	2,473	
総負債	376,850	384,716	
預金・NCD	326,898	340,752	
債券	-	-	
特定取引負債	1,222	1,544	
繰延税金負債	0	0	
再評価に係る繰延税金負債	306	297	
純資産	21,780	22,718	
資本金	3,272	3,272	
資本剰余金	4,933	4,007	
利益剰余金	12,874	13,721	
自己株式	▲ 867	▲ 868	
その他有価証券評価差額金	▲ 323	831	
繰延ヘッジ損益	219	137	
土地再評価差額金	417	402	
為替換算調整勘定	▲ 43	▲ 38	
新株予約権	-	-	
少数株主持分	1,299	1,253	
(収益) (億円)			
経常収益	9,792	8,751	8,300
資金運用収益	6,775	5,887	
役務取引等収益	2,020	1,943	
特定取引収益	212	265	
その他業務収益	424	397	
その他経常収益	359	256	
経常費用	8,648	7,228	
資金調達費用	1,304	892	
役務取引等費用	488	492	
特定取引費用	2	1	
その他業務費用	242	323	
営業経費	3,844	3,875	
その他経常費用	2,766	1,642	
貸出金償却	1,915	729	
貸倒引当金繰入額	87	594	
一般貸倒引当金純繰入額	▲ 295	▲ 71	
個別貸倒引当金純繰入額	382	667	
経常利益	1,144	1,523	1,700
特別利益	1,275	287	
特別損失	77	49	
税金等調整前当期純利益	2,341	1,760	
法人税、住民税及び事業税	95	119	
法人税等調整額	974	277	
少数株主利益	32	40	
当期純利益	1,239	1,322	1,350

(図表2)自己資本比率の推移[リソなホールディングス](第二基準)

(連結)

(億円)

	22/3月期 実績	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画
資本金	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	4,007	2,238	2,238	2,238	2,238
利益剰余金	13,721	12,176	13,155	14,025	15,049
連結子会社等の少数株主持分	1,251	1,216	1,273	1,331	1,446
うち優先出資証券	1,069	1,035	1,092	1,150	1,265
自己株式(▲)	868	868	868	868	868
社外流出予定額(▲)	449	385	388	388	413
その他有価証券の評価差損(▲)	-	-	-	-	-
為替換算調整勘定	▲38	▲37	▲37	▲37	▲37
新株予約権	-	-	-	-	-
営業権相当額(▲)	-	-	-	-	-
のれん相当額(▲)	-	-	-	-	-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額(▲)	108	101	94	87	80
その他	-	-	-	-	-
繰延税金資産の控除金額(▲)	-	-	-	-	-
Tier I 計	20,786	17,510	18,551	19,486	20,605
(うち税効果相当額)	(2,473)	(1,917)	(1,367)	(1,260)	(1,247)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	314	282	271	264	255
一般貸倒引当金	299	290	285	285	286
適格引当金が期待損失を上回る額	504	492	491	494	501
永久劣後債務	3,068	2,944	3,039	3,104	3,234
Upper Tier II 計	4,188	4,010	4,087	4,149	4,277
期限付劣後債務・優先株	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333
Tier II 計	7,521	7,343	7,420	7,482	7,610
(うち自己資本への算入額)	(7,521)	(7,343)	(7,420)	(7,482)	(7,610)
Tier III	-	-	-	-	-
控除項目	▲167	▲167	▲163	▲159	▲155
自己資本合計	28,140	24,686	25,808	26,809	28,061
					(億円)
リスクアセット	203,714	201,456	200,510	201,676	204,028
オンバランス項目	175,807	173,611	172,064	172,741	174,429
オフバランス項目	15,463	16,081	17,168	17,736	18,407
その他(注)	12,443	11,763	11,277	11,197	11,191
					(%)
自己資本比率	13.81	12.25	12.87	13.29	13.75
Tier I 比率	10.20	8.69	9.25	9.66	10.09

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額+オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

(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)

	22/3月期 実績	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画
資本金	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
その他資本剰余金	972	972	972	972	972
利益準備金	-	-	-	-	-
その他利益剰余金	2,920	3,564	3,659	3,568	3,690
その他	1,104	1,069	1,126	1,184	1,299
うち優先出資証券	1,069	1,035	1,092	1,150	1,265
自己株式(▲)	-	-	-	-	-
社外流出予定額(▲)	130	420	460	410	465
その他有価証券の評価差損(▲)	-	-	-	-	-
新株予約権	-	-	-	-	-
営業権相当額(▲)	-	-	-	-	-
のれん相当額(▲)	-	-	-	-	-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額(▲)	53	49	45	41	37
繰延税金資産の控除金額(▲)	-	-	-	-	-
Tier I 計	10,411	10,735	10,851	10,872	11,058
(うち税効果相当額)	(1,842)	(1,322)	(872)	(802)	(802)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	316	284	272	266	257
一般貸倒引当金	28	28	28	28	28
適格引当金が期待損失を上回る額	400	394	391	393	397
永久劣後債務	2,413	2,289	2,384	2,449	2,579
Upper Tier II 計	3,159	2,996	3,077	3,137	3,262
期限付劣後債務・優先株	2,463	2,463	2,463	2,463	2,463
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	2,463	2,463	2,463	2,463	2,463
Tier II 計	5,622	5,459	5,540	5,600	5,725
(うち自己資本への算入額)	(5,622)	(5,459)	(5,540)	(5,600)	(5,725)
Tier III	-	-	-	-	-
控除項目	▲302	▲298	▲294	▲290	▲286
自己資本合計	15,731	15,896	16,097	16,182	16,498

(億円)

リスクアセット	143,684	141,096	139,749	140,279	141,948
オンバランス項目	122,272	119,446	117,408	117,411	118,358
オフバランス項目	13,579	14,370	15,437	15,985	16,636
その他(注)	7,832	7,279	6,903	6,882	6,953

(%)

自己資本比率	10.94	11.26	11.51	11.53	11.62
Tier I 比率	7.24	7.60	7.76	7.75	7.79

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額+オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

(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)

	22/3月期 実績	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画
資本金	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	4,293	4,293	4,293	4,293	4,293
利益剰余金	2,674	3,318	3,413	3,322	3,444
連結子会社等の少数株主持分	1,182	1,147	1,205	1,262	1,377
うち優先出資証券	1,069	1,035	1,092	1,150	1,265
自己株式(▲)	-	-	-	-	-
社外流出予定額(▲)	130	420	460	410	465
その他有価証券の評価差損(▲)	-	-	-	-	-
為替換算調整勘定	▲38	▲38	▲38	▲38	▲38
新株予約権	-	-	-	-	-
営業権相当額(▲)	-	-	-	-	-
のれん相当額(▲)	-	-	-	-	-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額(▲)	53	49	45	41	37
その他	-	-	-	-	-
繰延税金資産の控除金額(▲)	-	-	-	-	-
Tier I 計	10,728	11,052	11,168	11,189	11,375
(うち税効果相当額)	(1,845)	(1,325)	(875)	(805)	(805)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	316	284	272	266	257
一般貸倒引当金	38	38	38	38	38
適格引当金が期待損失を上回る額	399	393	390	392	396
永久劣後債務	2,413	2,289	2,384	2,449	2,579
Upper Tier II 計	3,168	3,005	3,086	3,146	3,272
期限付劣後債務・優先株	2,463	2,463	2,463	2,463	2,463
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	2,463	2,463	2,463	2,463	2,463
Tier II 計	5,631	5,468	5,549	5,609	5,735
(うち自己資本への算入額)	(5,631)	(5,468)	(5,549)	(5,609)	(5,735)
Tier III	-	-	-	-	-
控除項目	▲412	▲402	▲398	▲394	▲390
自己資本合計	15,947	16,118	16,319	16,404	16,719
					(億円)
リスクアセット	144,541	141,904	140,552	141,085	142,755
オンバランス項目	122,912	120,084	118,046	118,049	118,995
オフバランス項目	13,448	14,239	15,306	15,854	16,505
その他(注)	8,180	7,580	7,199	7,182	7,254
					(%)
自己資本比率	11.03	11.35	11.61	11.62	11.71
Tier I 比率	7.42	7.78	7.94	7.93	7.96

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額+オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

(図表5) 部門別純収益動向

(億円)

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 見込み
傘下銀行合算	3,131	2,647	2,600
業務粗利益(注)	6,753	6,152	6,070
経費(▲)	3,622	3,505	3,470
うちりそな銀行	2,042	1,758	1,720
業務粗利益(注)	4,346	4,066	3,990
・営業部門	3,755	3,513	3,548
・市場部門	578	570	535
・その他	13	▲ 18	▲ 93
経費(▲)	2,304	2,309	2,270

(注) 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]

	22/3月末 実績	23/3月末 計画	24/3月末 計画	25/3月末 計画	26/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役員数)

役員数(注1)	(人)	49	48	48	48	48
うち取締役(()内は非常勤)	(人)	34(13)	34(13)	34(13)	34(13)	34(13)
うち監査役(()内は非常勤)	(人)	12(6)	11(5)	11(5)	11(5)	11(5)
うち執行役(()内は取締役を兼務)	(人)	12(9)	12(9)	12(9)	12(9)	12(9)
従業員数(注2)	(人)	15,115	15,220	15,200	15,200	15,200

(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おります(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」の欄で控除しております。

(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)	474	468	471	474	477
海外支店(注2)	(店)	-	-	-	-	-
(参考)海外現地法人(注3)	(社)	2	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。

	22/3月末 実績	23/3月末 計画	24/3月末 計画	25/3月末 計画	26/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費(注1、2)	(百万円)	129,085	131,000	130,500	130,500	132,000
うち給与・報酬	(百万円)	84,317	85,000	85,000	85,000	85,000
平均給与月額	(千円)	425	428	428	428	428

(注1) りそなホールディングス役員の人件費(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 39歳 4ヶ月(22年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1)	(百万円)	864	831	880	896	896
うち取締役・監査役報酬	(百万円)	769	750	791	805	805
うち執行役報酬(注2)	(百万円)	95	81	88	91	91
役員賞与	(百万円)	-	-	-	-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与	(百万円)	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、ならびに22年6月に株式取得報酬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おります。

(物件費)

物件費(注1)	(百万円)	203,012	197,000	196,500	195,500	192,000
うち機械化関連費用(注2)	(百万円)	64,452	64,000	64,700	62,500	61,400
除く機械化関連費用	(百万円)	138,560	133,000	131,800	133,000	130,600

(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。

(人件費+物件費)

人件費+物件費	(百万円)	332,097	328,000	327,000	326,000	324,000
---------	-------	---------	---------	---------	---------	---------

(図表6)リストラの推移及び計画 [りそな銀行]

	22/3月末 実績	23/3月末 計画	24/3月末 計画	25/3月末 計画	26/3月末 計画
(役職員数)					
役員数 (人)	18	16	16	16	16
うち取締役(()内は非常勤) (人)	13(4)	12(4)	12(4)	12(4)	12(4)
うち監査役(()内は非常勤) (人)	5(3)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)
従業員数(注) (人)	9,621	9,700	9,700	9,700	9,700

(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)

	22/3月末 実績	23/3月末 計画	24/3月末 計画	25/3月末 計画	26/3月末 計画
国内本支店(注1) (店)	266	265	268	271	274
海外支店(注2) (店)	-	-	-	-	-
(参考)海外現地法人(注3) (社)	2	2	2	2	2

(注1) 出張所、代理店、インスタブランチ、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。

	22/3月末 実績	23/3月末 計画	24/3月末 計画	25/3月末 計画	26/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費(注1) (百万円)	81,187	82,000	82,000	82,000	83,100
うち給与・報酬 (百万円)	51,808	52,300	52,300	52,300	52,300
平均給与月額 (千円)	438	440	440	440	440

(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 39歳 10ヶ月 (22年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	301	270	286	293	293
うち役員報酬 (百万円)	301	270	286	293	293
役員賞与 (百万円)	-	-	-	-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	19	21	23	23	23
平均役員退職慰労金 (百万円)	-	-	-	-	-

(注) 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、ならびに22年6月に株式取得報酬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。

(物件費)

物件費(注1) (百万円)	138,048	132,700	131,700	130,700	128,600
うち機械化関連費用(注2) (百万円)	44,480	43,600	43,300	41,500	41,500
除く機械化関連費用 (百万円)	93,568	89,100	88,400	89,200	87,100

(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。

(人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	219,236	214,700	213,700	212,700	211,700
---------------	---------	---------	---------	---------	---------

(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	(億円)									連結又は持 分法の別
				直近決算 (注3)	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	高橋 徹	ファクタリング	H22/3月	円	2,792	683	683	60	19	10	5	連結
りそなカード㈱	S58/2月	横山 三雄	クレジットカード	H22/3月	円	1,345	855	636	150	47	13	9	連結
日本トラスティ情報 システム㈱ (注5)	S63/11月	小久保 市郎	情報処理サービ ス	H22/3月	円	227	203	55	11	0	0	0	持分法

(注1)22/3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。

(注2)22/3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)22年10月1日付で日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社を存続会社として合併しております。

<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	(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
				直近決算 (注3)	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	H21/12月	IDR	7,053	1,107	745	1,303	315	218	156	連結
Asahi Finance (Cayman) Ltd.	H6/2月	宮崎 立弥	金銭の貸付	H22/3月	USD	107	-	107	0	0	-	-	連結
P.T. Resona Indonesia Finance	S59/11月	石井 理裕	リース業	H21/12月	IDR	183	123	67	56	14	7	5	連結

(注1)22/3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)22/3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決算時点の出資額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6名)	コーポレート ガバナンス事務局	原則月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 の決定事項を決定 取締役及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、並びに執行役の職務 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	原則年2回、但し必要 に応じ随時開催	取締役の選任議案及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	原則年2回、但し必要 に応じ随時開催	取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係 る決定に関する方針、並びに個人別の報酬等の 内容等の決定
監査委員会	委員長	取締役3名(うち社外取締役2名)	監査委員会事務局	原則月1回、但し必要 に応じ随時開催	執行役及び取締役の職務の執行の監査、監査報 告の作成、株主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	会長、社長、副社長、およびグループ戦略 部、財務部、コーポレートコミュニケーション 部、金融マーケティング研究所、オペレー ション改革部、購買戦略部、IT企画部、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の各担当執 行役	グループ戦略部	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 務執行案件を協議、報告
りそな 競争力向上委員会	社長	会長、社長、副社長、および子会社である 銀行の社長、ならびにグループ戦略部、財 務部、オペレーション改革部、IT企画部、人 材サービス部の各担当執行役、競争力向 上委員会事務局の担当執行役・部長、子 会社である銀行の経営管理所管部署の担 当役員、りそな銀行の地域サポート部、コ ンシューマーバンキング部、コーポレートビジ ネス部、サービス改革部の各担当役員	競争力向上委員会 事務局	原則毎月	グループの顧客サービス向上策、経費削減策等、 競争力向上に資する施策の策定・実施に関する 事項を協議
内部監査協議会	社長	代表執行役の全員、副社長、内部監査部 担当執行役および内部監査部長	内部監査部	原則毎月	内部監査に関する基本的な事項および取締役会付 議事項を協議、内部監査に関する重要事項を報 告
経営報告会	社長	会長、社長、副社長、および子会社等の社 長、ならびにグループ戦略部、財務部の各 担当執行役	グループ戦略部	個社毎に開催 銀行：原則四半期毎 その他子会社：原則 半年毎	当社による子会社等に対する経営管理、および当 社と子会社等の情報共有等
グループ経営委員会	会長	会長、社長、副社長、および子会社である 銀行の社長、ならびにグループ戦略部担当 執行役、子会社である銀行の経営管理所 管部署の担当役員 銀行を除く子会社等の社長は、原則として 四半期毎に委員会に参加	グループ戦略部	原則毎月	グループ共通の経営上の重要課題等について協 議、報告
グループ CSR委員会	会長	会長、社長、副社長、および子会社である 銀行の社長、ならびにグループ戦略部、 コーポレートコミュニケーション部の各担当 執行役、子会社である銀行の経営管理所 管部署の担当役員	コーポレート コミュニケーション部	原則四半期毎	グループのCSRに関する事項について協議、報 告
グループ ALM委員会	社長	会長、社長、副社長、およびグループ戦略 部、財務部、リスク統括部の各担当執行 役・部長 子会社である銀行のALM所管部署の担当 役員・部長は、原則として半年毎に委員 会に参加	グループ戦略部	原則四半期毎	グループ全体でのALM運営、自己資本管理に関 する事項について協議、報告
グループ リスク管理委員会	社長	会長、社長、副社長、およびグループ戦略 部、財務部、リスク統括部、信用リスク統 括部の各担当執行役・部長 子会社である銀行のリスク管理所管部署 の担当役員・部長は、原則として半年毎 に委員会に参加	リスク統括部 信用リスク統括部	原則毎月	グループのリスク管理にかかる事項について協 議、報告
グループ コンプライアンス 委員会	社長	会長、社長、副社長、コンプライアンス統括 部担当執行役・部長 傘下銀行および国内関連会社等のコンプ ライアンス統括部署の担当役員・部長 リスク統括部、IT企画部、競争力向上委員 会事務局、グループ戦略部の担当執行役・ 部長 傘下銀行の顧客説明管理、顧客サポート 等管理(相談・苦情等管理)、顧客情報管 理、外部委託管理、利益相反管理の各責 任者	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、顧客説明管理、顧 客サポート等管理、顧客情報管理、外部委託管理 および利益相反管理について協議、報告
IT戦略委員会	社長	会長、社長、副社長、およびIT企画部、グ ループ戦略部、財務部、リスク統括部の各 担当執行役・部長	IT企画部 グループ戦略部	原則四半期毎	グループのIT戦略に関する事項について協議、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
情報開示委員会	社長	社長、副社長、および財務部、コーポレートコミュニケーション部、グループ戦略部、リスク統括部、コンプライアンス統括部の各担当執行役・部長、ならびに財務部内部統制室の室長	財務部 コーポレート コミュニケーション部	原則四半期毎	情報開示に関する全体プロセスについて協議、報告
グループ流動性リスク管理委員会	リスク統括部 担当執行役	グループ戦略部、財務部、リスク統括部、およびその他委員長が必要と認めた関連部署の各担当執行役・部長、ならびに子会社である銀行の流動性リスク管理所管部署の担当役員・部長	リスク統括部	随時 緊急時フェーズが認定された場合、毎月	当グループの流動性リスク緊急時に機動的な対応について協議、報告
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、リスク統括部、グループ戦略部、財務部の各担当執行役・部長、および子会社である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の各担当役員、ならびにグループ保証会社、りそな債権回収の社長、信用リスク管理所管部署の担当役員	信用リスク統括部	原則四半期毎	住宅ローンに対するグループ統一的な信用リスク管理体制の整備・強化ならびにリスク状況と問題点を協議、報告
グループ人権啓発委員会	人材サービス部 担当執行役	人材サービス部担当執行役、および人材サービス部、グループ戦略部、コーポレীগバナンス事務局、コンプライアンス統括部の各部長、ならびに子会社である銀行の人権啓発委員会事務局員	人材サービス部	原則年1回	グループ全体の人権啓発に関する事項について協議、報告
賞罰委員会	コンプライアンス統括部 担当執行役	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、リスク統括部の各担当執行役・部長	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について協議、報告

(注)平成22年10月1日現在

(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12名(うち社外取締役4名)	コーポレート ガバナンス事務局	原則月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 の決定事項を決定 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を決定 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(決議)	監査役4名(うち社外監査役2名)	監査役会事務局	原則月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、その他の代表取締役 専務執行役員、地域・営業本部・営業店・ コーポレートガバナンス事務局・内部監査部 の担当を除く常務執行役員・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 務執行案件の協議・報告
融資会議	社長	会長、社長、副社長 融資企画部の担当執行役員・部長 審査部の担当執行役員・副担当執行役員・ 部長 経営管理部、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、その他の代表取締役 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
全国部長会議		執行役員、部長、営業本部長、営業部長、営 業各部長、お客さまサービス部長他	地域サポート部	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の施策等の連絡、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	社長	会長、社長、副社長、その他の代表取締役 地域担当執行役員、営業本部長、地域サ ポート部担当執行役員・部長 経営管理部、人材サービス部、オペレーシ ョン改革部の担当執行役員	地域サポート部	原則新年度の1~2ヶ 月前に、各地域等単 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	社長	会長、社長、副社長、その他の代表取締役 地域担当執行役員、営業本部長、地域サ ポート部担当執行役員・部長 経営管理部担当執行役員	地域サポート部	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、副社長、その他の代表取締役 経営管理部、総合資金部、リスク統括部、地 域サポート部、コンシューマーバンキング部、 ローンビジネス部、コーポレートビジネス部、 法人ソリューション営業部、不動産ビジネス 部、公共法人部、信託ビジネス部、融資企画 部の担当執行役員・部長	経営管理部 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
流動性リスク管理 委員会	リスク統括部 担当執行役員	リスク統括部、経営管理部、総合資金部、地 域サポート部、コンシューマーバンキング部、 コーポレートビジネス部、公共法人部、融資 企画部の担当執行役員・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、その他の代表取締役 経営管理部、人材サービス部、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管財室長	経営管理部	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
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の担当 執行役員・部長 審査部の担当執行役員・副担当執行役員・ 部長 コーポレートビジネス部、地域サポート部、人 材サービス部の部長	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関する事項の協議
人事委員会	会長	会長、社長、副社長、その他の代表取締役 人材サービス部担当執行役員	人材サービス部	随時	重要な使用者及び重要な使用者に準ずる者の昇 進、昇格、異動、配置等及びリージョナルユニット 各地域等、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	人材サービス部 担当執行役員	執行役員(ビジネスユニット、コーポレートセ ンター各部、地域サポート部および内部監査 部の担当)	人材サービス部	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	人材サービス部 担当執行役員	人材サービス部担当執行役員(委員長) 委員長が選任したビジネスユニット、コーポ レートセンター各部、地域サポート部、内部 監査部の部長	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
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、人材サービス部、 オペレーション改革部、融資企画部、経営管 理部、リスク統括部の担当執行役員・部長 オペレーション改革部業務サポート室長	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・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
オペレーショナル リスク管理委員会	副社長	副社長 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の担当執行役員 リスク統括部、リスク統括部信託業務管理室、オペレーション改革部業務サポート室、システム部、コンプライアンス統括部、地域サポート部、コンシューマーバンキング部、ローンビジネス部、コーポレートビジネス部、法人ソリューション営業部、不動産ビジネス部、信託ビジネス部、年金信託部、総合資金部、融資企画部、経営管理部、人材サービス部の部室長	リスク統括部	原則隔月 (2月、4月、6月、8月、10月、12月)	オペレーショナルリスク軽減のための適正な諸施策の協議・報告
サービス品質管理 委員会	副社長	副社長 コンプライアンス統括部、リスク統括部、オペレーション改革部、システム部、サービス改革部の担当執行役員 コンプライアンス統括部、地域サポート部、コンシューマーバンキング部、ローンビジネス部、コーポレートビジネス部、法人ソリューション営業部、不動産ビジネス部、信託ビジネス部、年金信託部、信託財産運用部、総合資金部、融資企画部、リスク統括部、リスク統括部信託業務管理室、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、経営管理部、サービス改革部の部室長	コンプライアンス 統括部	原則四半期毎	顧客説明管理、顧客サポート等管理、顧客情報管理、外部委託管理、利益相反管理等に関する事項の協議・報告
コンプライアンス 委員会	副社長	副社長 コンプライアンス統括部、融資企画部、リスク統括部、リスク統括部信託業務管理室、オペレーション改革部業務サポート室、システム部、経営管理部、人材サービス部の担当執行役員・部室長 地域サポート部長	コンプライアンス 統括部	原則四半期毎	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	コーポレート ビジネス部 担当執行役員	コーポレートビジネス部、地域サポート部、法人ソリューション営業部、融資企画部の担当執行役員 コーポレートビジネス部、地域サポート部、法人ソリューション営業部、融資企画部、審査部、経営管理部の部長	コーポレート ビジネス部	随時	中小企業向け貸出増強に関する具体策の協議・報告
金融円滑化委員会	社長	社長、金融円滑化管理担当役員 経営管理部、融資企画部、ローンビジネス部、コーポレートビジネス部、審査部、コンプライアンス統括部、サービス改革部の担当執行役員 金融円滑化管理責任者	経営管理部 融資企画部	随時	金融の円滑化に関する事項の協議・報告
信託業務推進 委員会	社長	社長、副社長、その他の代表取締役 信託ビジネス部、地域サポート部、コンシューマーバンキング部、コーポレートビジネス部、法人ソリューション営業部、不動産ビジネス部、信託財産運用部、リスク統括部、経営管理部の担当執行役員	信託ビジネス部	原則四半期毎	信託業務の推進や信託機能の活用強化等に関する具体策の協議・報告
信託業務管理 委員会	信託部門(*)担当 統括の執行役員	信託部門(*)担当統括の執行役員 リスク統括部、信託ビジネス部、年金信託部、信託財産運用部、コンプライアンス統括部、サービス改革部の担当執行役員 リスク統括部、リスク統括部信託業務管理室、コンシューマーバンキング部、不動産ビジネス部、信託ビジネス部、年金信託部、信託財産運用部、信託財産運用部受託資産運用室、アセットマネジメント部、コンプライアンス統括部、オペレーション改革部業務サポート室、サービス改革部の部室長 (*)「信託部門」とは信託営業部・信託ビジネス部・年金信託部・信託財産運用部・アセットマネジメント部をいう	リスク統括部 信託業務管理室	原則四半期毎	信託の受託者責任の履行と適正な信託業務管理のための具体策や管理状況の協議・報告

(注)平成22年10月1日現在

(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	取締役会長	取締役8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を決定 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	会長、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(決議)	監査役4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	監査に関する重要な事項についての報告・協議・決議
融資会議	社長	会長、社長、代表取締役、融資企画部・融資部・融資管理部・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	会長、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	営業サポート統括部	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
流動性リスク管理委員会	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、営業サポート本部長、リスク統括部・経営管理部・資金証券部・融資企画部・営業サポート統括部の各部長	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・融資管理部の各担当役員、融資企画部・融資部・融資管理部・営業サポート統括部・リスク統括部・人材サービス部・コンプライアンス統括部・オペレーション改革部の各部長	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、リスク統括部担当役員、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
オペレーショナルリスク管理委員会	リスク統括部担当役員	リスク統括部担当役員、オペレーション改革部担当役員、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、営業サポート統括部の各部長、営業サポート統括部お客さまサービス室長、オペレーション改革部業務サポート室長	リスク統括部 オペレーション改革部業務サポート室	原則として隔月 (2月、4月、6月、8月、10月、12月) 但し緊急を要する案件等が発生した場合は、委員長の判断により随時開催	オペレーショナルリスク管理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・営業サポート統括部・法人部・個人部・ローン事業部の各部長、コンプライアンス統括部金融商品コンプライアンス室長、営業サポート統括部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、但し緊急を要する案件等が発生した場合は、委員長の判断により随時開催	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	営業サポート本部長	営業サポート本部長、地域営業本部長、融資企画部・融資部・経営管理部の各担当役員、法人部・営業サポート統括部の各部長	営業サポート統括部	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	社長	会長、社長および代表取締役の他、経営管理部・リスク統括部・資金証券部の各担当役員、営業サポート本部長、経営管理部・リスク統括部・資金証券部・法人部・融資企画部・営業サポート統括部の各部長	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

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
サービス向上委員会	社長	社長、地域営業本部長、営業サポート本部長、コンプライアンス統括部・経営管理部・リスク統括部・オペレーション改革部の各担当役員・部長、営業サポート統括部長、営業サポート統括部サービス改革室長、営業サポート統括部お客さまサービス室長、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 営業サポート統括部 サービス改革室	原則として四半期毎、 但し緊急を要する案件等が発生した場合は、委員長の判断により随時開催	お客さま保護や利便性の向上などサービス品質の強化を目的に、顧客説明、顧客サポート等管理（相談・苦情等管理）、顧客情報管理、外部委託管理や利益相反管理等に関する協議・報告
金融円滑化委員会	社長	社長、金融円滑化管理担当役員、経営管理部・融資企画部・融資部・融資管理部・営業サポート統括部・法人部・個人部・ローン事業部・コンプライアンス統括部・オペレーション改革部の各担当役員・部長、融資管理部経営支援室長、営業サポート統括部お客さまサービス室長、オペレーション改革部業務サポート室長	経営管理部 融資企画部	随時開催	地域における金融円滑化の推進・管理を目的に、お客さまに対する信用供与、債務の弁済に係る負担の軽減の申込みがあった場合等における対応に関する事項を協議・報告

(注)平成22年10月1日現在

(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	取締役会長 (取締役会長欠員のときは取締役社長)	取締役8名(うち社外取締役3名)	秘書室	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・定款ならびに取締役会付議基準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を決定 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(決議)	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	監査に関する重要事項についての報告に対し、協議、又は決議
経営会議	代表取締役社長	代表取締役社長、代表取締役、取締役(非常勤を除く)、執行役員(内部監査部担当執行役員は除く)、経営企画部長	経営企画部	原則毎週火曜日、但し必要に応じ随時開催	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(法令、定款ならびに取締役会付議基準(決議事項)に定める事項を除く)、協議、報告
融資会議	代表取締役社長	代表取締役社長、代表取締役、信用リスク統括部・融資部・リスク統括部・コンプライアンス統括部・経営企画部の各担当役員、信用リスク統括部・融資部・リスク統括部の各部長	信用リスク統括部	原則月1回以上	与信業務全般に関する重要事項の決議(法令、定款ならびに取締役会付議基準(決議事項)に定める事項を除く)、協議、報告
監査会議	代表取締役社長	代表取締役社長、取締役(非常勤を除く)、内部監査部担当役員、内部監査部長	内部監査部	原則月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を協議し、また内部監査に関する基本的な重要事項を決議し、あるいは内部監査に関する重要事項の報告を受ける
部長会	経営企画部長	本部各部長、監査役室長	経営企画部	原則毎週金曜日、但し必要に応じ随時開催	経営会議の諮問事項の協議・検討、ならびに本部各部署における業務案件や各部横断的な課題等を協議、報告
部長会議	社長	社長、取締役、執行役員、監査役、本部各部長、統括営業部長、統括サービス部長、個人営業部長、法人営業部長、サービス部長	営業企画部	原則年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、ならびに営業計画の進捗を踏まえた対応策の徹底等
業務再構築委員会	社長	社長、執行役員(内部監査部担当執行役員は除く)、経営企画部・財務部・人事部・営業推進部・営業企画部・営業サポート部・信用リスク統括部・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の各部長	経営企画部	原則月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	財務部 担当執行役員	財務部・リスク統括部・経営企画部・営業推進部・営業企画部・信用リスク統括部・資金証券部の各担当執行役員、経営企画部・財務部・営業推進部・営業企画部・信用リスク統括部・資金証券部・リスク統括部の各部長	リスク統括部 財務部	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	資金・収益、リスク、並びにコストを総合的に運営し、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
コンプライアンス委員会	代表取締役	代表取締役、コンプライアンス統括部署担当役員、経営企画部・営業推進部・信用リスク統括部・人事部・オペレーション改革部・システム部・リスク統括部・サービス改革部・コンプライアンス統括部の各部長	コンプライアンス統括部	原則四半期毎、但し必要に応じ随時開催	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、協議
人権啓発委員会	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	人事部人権啓発室	原則年1回、但し必要に応じ随時開催	人権に関する啓発の推進
賞罰委員会	コンプライアンス委員会委員長	コンプライアンス委員会委員長、コンプライアンス統括部・人事部の各担当役員、経営企画部・人事部・オペレーション改革部・営業推進部・融資部・コンプライアンス統括部の各部長	コンプライアンス統括部	随時	社員の賞罰に関する事項の審議
反社会的勢力排除対策委員会	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、コンプライアンス委員会委員長、営業推進部・営業企画部・営業サポート部・情報リレーション部・地元企業応援部・信用リスク統括部・融資部・融資リレーション部・オペレーション改革部・リスク統括部・コンプライアンス統括部の各部長	コンプライアンス統括部	原則四半期毎、但し必要に応じ随時開催	反社会的勢力と断固として対決するため、トラブル等の未然防止に努めるとともに、万に備え、関連部署の円滑な連携・協力体制づくり、社員の教育・研修の充実など、社内体制の整備を図る
システム投資委員会	システム部担当執行役員	システム部担当執行役員、経営企画部・営業推進部・信用リスク統括部・財務部・営業企画部・営業サポート部・オペレーション改革部・オペレーション改革部総務室の各担当執行役員、システム部・経営企画部・財務部・オペレーション改革部総務室の各部長	システム部	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
サービス品質管理委員会	代表取締役	代表取締役、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・サービス改革部の各担当役員、コンプライアンス統括部・サービス改革部・経営企画部・人事部・システム部・オペレーション改革部・営業推進部・営業企画部・営業サポート部・信用リスク統括部・融資リレーション部・地元企業応援部・リスク統括部の各部長	コンプライアンス統括部	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	顧客保護や利便性の向上などサービス品質管理の強化を目的に、顧客説明管理、顧客サポート等管理(相談・苦情等管理)、顧客情報管理や外部委託管理、利益相反管理に関する事項の協議、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
オペレーショナルリスク委員会	リスク統括部担当役員	リスク統括部担当役員、オペレーション改革部・システム部・営業推進部・営業企画部・営業サポート部の各担当役員、経営企画部・オペレーション改革部・システム部・人事部・資金証券部・信用リスク統括部・融資部・リスク統括部・コンプライアンス統括部・サービス改革部の各部長	リスク統括部	原則四半期毎、但し必要に応じ随時開催	オペレーショナルリスク管理の強化ならびにオペレーショナルリスク軽減のための協議・報告
与信業務査定委員会	代表取締役	代表取締役、信用リスク統括部署担当役員、融資部・コンプライアンス統括部の各担当役員、信用リスク統括部・融資部・コンプライアンス統括部・営業推進部の各部長	信用リスク統括部	随時開催	与信業務上の評価処分に関する事項を協議
戦略的経費管理委員会	代表取締役社長	代表取締役社長、代表取締役、執行役員(内部監査部担当執行役員、地域別営業店運営責任者除く)、経営企画部・財務部・人事部・システム部・営業推進部・営業企画部・営業サポート部・オペレーション改革部・オペレーション改革部総務室の各部長	経営企画部	原則四半期毎、但し必要に応じ随時開催	投資・経費の検証、進捗管理を行うとともに、効率的かつ有効な投資・経費のあり方を協議
金融円滑化委員会	代表取締役社長	代表取締役社長、金融円滑化管理担当取締役、信用リスク統括部・経営企画部・地元企業応援部・融資部・融資リレーション部・営業推進部・営業企画部・営業サポート部・ローン推進部・オペレーション改革部・サービス改革部・コンプライアンス統括部・システム部・人事部の各担当執行役員、部長	経営企画部 信用リスク統括部	必要に応じ随時開催	地域における金融の円滑化をスムーズに実施していくことを目的に、お客さまに対する信用供与、お客さまからの債務の弁済に係る負担の軽減の申込みがあった場合等における対応、等に関する事項の協議・報告

(注) 平成22年10月1日現在

(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
金融マーケティング研究所担当 兼競争力向上委員会事務局担当	檀垣 誠司	取締役兼代表執行役社長
グループ戦略部担当(*1) 兼コーポレートガバナンス事務局担当	東 和浩	取締役兼執行役員副社長
グループ戦略部(りそな銀行経営管理)担当	岩田 直樹	執行役員
グループ戦略部(埼玉りそな銀行経営管理)担当	上條 正仁	執行役員
グループ戦略部(近畿大阪銀行経営管理)担当	桔梗 芳人	執行役員
コーポレートコミュニケーション部担当 兼人材サービス部担当	中村 重治	執行役員
オペレーション改革部担当 兼購買戦略部担当 兼IT企画部担当	池田 一義	執行役員
リスク統括部担当 兼信用リスク統括部担当	松井 浩一	執行役員
コンプライアンス統括部担当	西東 久	執行役員
財務部長 兼グループ戦略部(ファイナンス・グループALM・IR)担当	野村 眞	執行役員
内部監査部長	吉武 一	執行役員

(注)平成22年10月1日現在

(*1)グループ戦略部(ファイナンス・グループALM・IR)担当の職務を除く

(りそな銀行)

担当業務等	担当役員	現職
地域サポート部担当	岩田 直樹	代表取締役社長兼執行役員
コーポレートセンター担当統括(*1)	中村 重治	代表取締役副社長兼執行役員
西日本担当統括(*2) 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(*3)	廣富 靖以	代表取締役副社長兼執行役員
信託部門担当統括(*4)	檀垣 誠司	代表取締役兼執行役員
審査部担当	喜沢 弘幸	取締役兼専務執行役員
コーポレートビジネス部担当 兼法人ソリューション営業部担当 兼公共法人部担当	田村 泰博	取締役兼専務執行役員
首都圏地域担当 兼独立店担当(*5)	山口 伸淑	取締役兼専務執行役員
年金信託部担当	山條 博通	常務執行役員
東京営業部長	藤井 修二	常務執行役員
大阪営業部長	浜辺 義男	常務執行役員
オペレーション改革部担当 兼システム部担当	池田 一義	常務執行役員
内部監査部担当	野口 正敏	常務執行役員
人材サービス部担当 兼人材育成部担当	江副 弘隆	常務執行役員
信託ビジネス部担当	石田 和男	常務執行役員
神奈川地域担当	原 俊樹	常務執行役員
コンプライアンス統括部担当 兼サービス改革部担当	西東 久	常務執行役員
コンシューマーバンキング部担当 兼ローンビジネス部担当	岩田 一男	常務執行役員
コーポレートガバナンス事務局担当	東 和浩	執行役員
不動産営業部担当 兼不動産ビジネス部担当	中村 健吾	執行役員
リスク統括部担当	松井 浩一	執行役員
信託営業部担当	辰野 敏彦	執行役員
首都圏地域担当(西ブロック担当)	田村 雅治	執行役員
信託財産運用部担当 兼アセットマネジメント部担当	西岡 明彦	執行役員
大阪地域担当(市外南ブロック担当)	菅 哲哉	執行役員
審査部副担当	森下 清市	執行役員
経営管理部担当	古川 裕二	執行役員
首都圏地域担当(東ブロック担当)	伊東 弘美	執行役員
信託営業部長	三宅 康晴	執行役員
首都圏地域担当(都心ブロック担当)	植田 高志	執行役員
大阪地域担当 兼大阪地域担当(市内北ブロック担当)	根来 茂樹	執行役員
大阪地域担当(市内南ブロック担当)	植田 伸吾	執行役員
首都圏地域担当(中央ブロック担当)	荒木 俊也	執行役員
ひょうご地域担当	佐藤 洋誓	執行役員
大阪地域担当(市外北ブロック担当)	土屋 隆志	執行役員
ローンビジネス部長	中尾 安志	執行役員
総合資金部担当	吉本 敬司	執行役員
システム部長	白鳥 哲也	執行役員
融資企画部担当	桑原 亨二	執行役員
名古屋営業本部長 兼名古屋営業本部担当 兼独立店担当(*6)	阿部 光男	執行役員
奈良地域担当	牧野 正人	執行役員
多摩地域担当	宮嶋 孝	執行役員

(注)平成22年10月1日現在

(*1)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・経営管理部・人材サービス部・人材育成部・サービス改革部・コーポレートガバナンス事務局担当統括

(*2)大阪地域・奈良地域・ひょうご地域・京都・滋賀営業本部・九州営業本部・独立店(和歌山支店、広島支店)担当統括

(*3)独立店のうち、和歌山支店および広島支店

(*4)信託営業部・信託ビジネス部・年金信託部・信託財産運用部・アセットマネジメント部担当統括

(*5)独立店のうち、札幌支店、宇都宮支店、前橋支店、仙台支店、長岡支店、松本支店および甲府支店

(*6)独立店のうち、浜松支店および津支店

(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
営業サポート本部長 兼資金証券部担当	戸所 邦弘	代表取締役副社長兼執行役員
内部監査部担当	梅澤 英雄	取締役兼専務執行役員
営業サポート本部副本部長	村木 徹	取締役兼常務執行役員
経営管理部長 兼経営管理部担当	葛野 正直	取締役兼執行役員
埼玉西地域営業本部長	北村 静夫	専務執行役員
コンプライアンス統括部担当 兼融資企画部担当 兼リスク統括部担当	恩田 叔明	執行役員
埼玉中央地域営業本部長	吉岡 善治	執行役員
人材サービス部担当 兼オペレーション改革部担当	長谷川 正	執行役員
埼玉北地域営業本部長	関川 朋史	執行役員
融資部担当 兼融資管理部担当	青山 通郎	執行役員
埼玉東地域営業本部長	水坂 智晶	執行役員

(注) 平成22年10月1日現在

(近畿大阪銀行)

担当業務等	担当役員	現職
サービス改革部担当 兼経営企画部担当 兼人材強化戦略室担当	桔梗 芳人	代表取締役社長兼執行役員
営業企画部担当 兼営業サポート部担当	池田 博之	代表取締役副社長兼執行役員
融資部担当	松山 敏明	代表取締役兼専務執行役員
経営企画部副担当(経営改革プロジェクト) 兼財務部担当 兼秘書室担当	中前 公志	取締役兼常務執行役員
人事部担当 兼営業推進部担当	藤田 正博	専務執行役員
地域別営業店運営責任者	西村 茂	常務執行役員
融資リレーション部担当 兼地元企業応援部担当	南本 貢	常務執行役員
内部監査部担当	酒井 真樹	常務執行役員
信用リスク統括部担当 兼リスク統括部担当	上野 計	執行役員
コンプライアンス統括部担当	本間 義朗	執行役員
地域別営業店運営責任者	山西 雅暖	執行役員
システム部担当 兼オペレーション改革部担当 兼資金証券部担当	橋本 真二	執行役員
地域別営業店運営責任者	久松 慎一郎	執行役員

(注) 平成22年10月1日現在

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

(残高)		(億円)	
		22/3月末 実績 (A)	23/3月末 計画 (B)
国内貸出	インバ^外ローンを含むベース	262,082	261,050
	インバ^外ローンを除くベース	261,798	260,823
中小企業向け貸出 (注)	インバ^外ローンを含むベース	93,703	92,563
	インバ^外ローンを除くベース	93,595	92,455
うち保証協会保証付貸出		18,072	18,650
個人向け貸出(事業用資金を除く)		116,729	118,933
うち住宅ローン		111,004	113,858
その他		51,649	49,554
海外貸出		978	1,024
合計		263,060	262,074

(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)	
		22/3月末 実績	23/3月末 計画 (B)-(A)+(7)
国内貸出	インバ^外ローンを含むベース	537	808
	インバ^外ローンを除くベース	527	865
中小企業向け貸出	インバ^外ローンを含むベース	335	300
	インバ^外ローンを除くベース	280	300

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インバ^外ローンを除くベース))

(億円、()内はうち中小企業向け貸出)

	22年度中 計画 (7)
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	1,840 (1,440)

(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				
	22/3月期	23/3月期	24/3月期	25/3月期	26/3月期	22/3月期	23/3月期	24/3月期	25/3月期	26/3月期
基準シナリオ(A)	2,646	2,600	2,570	2,610	2,800	1,757	1,720	1,680	1,690	1,790

<主要前提条件>

	22/3月期	23/3月期	24/3月期	25/3月期	26/3月期
無担O/N(%)	0.082	0.100	0.100	0.300	0.500
TIBOR3M(%)	0.438	0.390	0.390	0.590	0.790
10年国債(%)	1.395	1.350	1.350	1.550	1.750
為替(円/ドル)(円)	93	90	95	100	110
日経平均株価(円)	11,089	9,000~ 11,000	9,000~ 11,000	12,500	15,000

<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				
	22/3月期	23/3月期	24/3月期	25/3月期	26/3月期	22/3月期	23/3月期	24/3月期	25/3月期	26/3月期
楽観的シナリオ(B)	/	2,600	2,580	2,700	2,940	/	1,720	1,690	1,750	1,880
変化額(B)-(A)	/	0	+10	+90	+140	/	0	+10	+60	+90
悲観的シナリオ(C)	/	2,600	2,410	2,370	2,400	/	1,720	1,590	1,560	1,580
変化額(C)-(A)	/	0	▲160	▲240	▲400	/	0	▲90	▲130	▲210

[基準シナリオ]

- ・景気は足元で停滞が続くが、アジア経済の伸張等により国内景気も24年度半ばより緩やかに回復
- ・長期金利、短期金利ともに当初横ばいで推移するも、24年度半ばより緩やかに上昇

[楽観的シナリオ]

- ・景気停滞は短期間にとどまり、23年度半ばより回復
- ・長期金利、短期金利ともに、景気回復に併せて23年度半ばより緩やかに上昇

[悲観的シナリオ]

- ・景気停滞が継続し、計画期間中の回復は見込めない
- ・長期金利、短期金利ともに一段の低下

(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	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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」に定めています。 ・また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に、基本原則を「グループ・クレジット・ポリシー」に定めています。 ・グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」「グループ・クレジット・ポリシー」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。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当グループでは、持株会社における信用リスク管理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、グループにおける信用格付や自己査定 of 制度統一化について中心的役割を担うとともに、定期的にグループの信用リスクの状況をモニタリングし、経営陣に報告を行い、必要に応じグループ各銀行に対して指導・助言を行っています。 また信用リスク統括部は、グループ各銀行における主要な方針・規程類等の制定・改廃に関する事前協議を通じて、グループの各銀行の信用リスク管理体制の維持・強化に努めています。 ・グループ各銀行においては、牽制機能を確保するため、営業推進部署から独立した信用リスク管理部署と与信審査部署を設置しています。 ・加えて与信管理の適切性検証の観点から、与信監査部署を設置しています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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、グループ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、同一先への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。 ・グループ各銀行においては、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、厳格な個別与信審査を行っています。 ・グループ各銀行においては、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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループの22年3月末の与信ポートフォリオ（法人与信・住宅ローン）の状況について、経営会議・取締役会等に報告。 ・グループ各銀行の22年3月末および22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22年度下期のリスク限度計画（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。

(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
マーケット リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ全体の市場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。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当グループでは、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、グループ全体の市場リスクの状況について一元的にモニタリング・分析を行い、持株会社の経営陣に報告するとともに、必要に応じ各銀行に指導・助言を行っています。 ・またリスク統括部は、グループ各銀行が制定・改廃する方針・規程類、設定する上限枠・損失限度等の妥当性の検証を通じて、グループ各銀行の市場リスク管理体制の維持・強化に努めています。 ・グループ各銀行においては、市場リスク管理にあたり、取引実施部署（フロント・オフィス）、リスク管理部署（ミドル・オフィス）および事務管理部署（バック・オフィス）を分離し相互牽制機能を確保しています。 ・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するとともに、リスク管理方針・規程等を整備し、管理の高度化に努めています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスクを一定のレベルに抑制するよう、市場リスク限度、投資株式リスク限度を設定し、適切に管理しています。 ・また市場リスクの算出は、一定の保有期間および一定の信頼水準において被る最大損失額（VaR）により行っています。 ・グループ各銀行は、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、その遵守状況を適切に管理しています。 ・また、グループ各銀行は、自己資本規制（バーゼルⅡ）における、アウトライヤー基準の銀行勘定金利リスクに関し、定期的にモニタリングを行い管理しています。 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ各銀行の22年3月末および22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22年度下期のリスク限度計画（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	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ全体の流動性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。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当グループでは、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、必要に応じ各銀行に指導・助言を行っています。 ・またリスク統括部は、グループ各銀行が制定または改廃する方針・規程類、設定するガイドライン等の妥当性の検証を通じて、グループ各銀行の流動性リスク管理体制の維持・強化に努めています。 ・グループ各銀行においては、資金繰り管理部署と流動性リスク管理部署の相互牽制を柱とした流動性リスク管理体制としています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ各銀行は、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、各段階に応じた対策を整備しています。 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループの22年3月末および22年6月末の流動性リスクの状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。 ・グループ各銀行は、22年度下期の流動性リスクに係るガイドラインについて、持株会社と協議の上設定。

(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
<p>オペレーショナルリスク (EDPリスクも含む)</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ全体の事務リスク、システムリスク等を含むオペレーショナル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、具体的指針を「グループリスク管理規程」に、具体的な管理手続きを「オペレーショナルリスク管理要領」に定めています。 グループ各銀行および関連会社は、「グループリスク管理方針」に基づき、オペレーショナルリスクに関する管理方針・管理規程等を定め、事務リスク、システムリスク、法務・コンプライアンスリスク等を含めてオペレーショナルリスクを総合的に管理しています。 グループ各銀行は、「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。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>○オペレーショナルリスク・事務リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 当グループでは、持株会社におけるオペレーショナルリスク管理部署をリスク統括部と定めています。また持株会社における事務リスク管理部署をリスク統括部（本部事務）、ならびにオペレーション改革部（営業店・センター事務）と定めています。リスク統括部は、グループのオペレーショナルリスク全般の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。 グループ各銀行においても、事務リスクの管理部署およびオペレーショナルリスクの総合的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第一報制度」を設けています。 <p>○システムリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 当グループでは、持株会社におけるシステムリスク管理部署をIT企画部と定めています。IT企画部は、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。 <p>[リスク管理手法]</p> <p>○オペレーショナルリスク・事務リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ各銀行では、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オペレーショナルリスクの発生状況を管理しています。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。 <p>○システムリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 持株会社では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、グループ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。グループ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。 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各銀行の21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。 J-SOX対応と連携したCSAにより、業務フローや管理内容の点検を充実させ、内在リスクの把握精度向上、検出された課題の計画的な改善に取組。 グループ各銀行の22年度下期のリスク限度計画（オペレーショナルリスク相当額を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。

(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
法務リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ全体の法務・コンプライアンスリスク等を含むオペレーショナル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、具体的指針を「グループリスク管理規程」に、具体的な管理手続を「オペレーショナルリスク管理要領」に定めています。 グループ各銀行および関連会社は、「グループリスク管理方針」に基づき、オペレーショナルリスクに関する管理方針および管理規程等を定め、法務・コンプライアンスリスクを含むオペレーショナルリスクを総合的に管理しています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 当グループでは、持株会社における法務・コンプライアンスリスク管理部署をコンプライアンス統括部と定めています。 法務・コンプライアンスリスクは、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々がそれぞれ責任をもって一次的な管理を行うとともに、各銀行のコンプライアンス統括部署が社内の法務・コンプライアンスリスクの統括管理を行っています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 持株会社およびグループ各銀行の本部各々における管理については、各銀行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、持株会社およびグループ各銀行のコンプライアンス統括部署が、各銀行における本部各々の諸施策の適法性について、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・コンプライアンスリスクの極小化を図っています。 また、持株会社は、グループ各銀行から訴訟状況等の法務・コンプライアンスリスクの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・助言を行っています。グループ全体の訴訟等の状況については、持株会社の取締役会へ定期的に報告を行っています。 	<ul style="list-style-type: none"> 法務機能の強化を図るため、22年5月にコーポレートガバナンス事務局の部内室であった企業法務室をコンプライアンス統括部に移管。 グループ各銀行の21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	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ全体のレピュテーション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、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。 「広報ガイドブック」、「情報開示規程」を制定し、具体的なルールを定めています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 当グループでは、持株会社におけるレピュテーションリスク管理部署をコーポレートコミュニケーション部と定めています。コーポレートコミュニケーション部は、グループ全体のレピュテーションリスク管理を一元的に行っています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 社会、お客さま、株主等に当社グループの現状を正確に理解してもらうために、適時、適切な情報開示等により信頼の維持・向上を図り、リスクの顕在化の未然防止に努めています。また、レピュテーションリスクは、マスコミ報道、評判・風評、風説などを契機に顕在化するため、インターネット上の風説やマスコミの憶測記事など、各種媒体等の確認を通じてリスク顕在化事象の早期把握を行っています。 	

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

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	1,370	1,408	945	973
危険債権	3,672	3,686	4,095	4,103
要管理債権	1,635	1,690	1,548	1,668
小計(A)	6,678	6,784	6,589	6,746
正常債権	268,937	269,176	264,708	264,977
合計(B)	275,615	275,961	271,297	271,723
比率(A)/(B)	2.42%	2.45%	2.42%	2.48%

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	1,368	1,406	943	971
危険債権	3,479	3,493	3,916	3,924
要管理債権	1,596	1,651	1,509	1,630
小計(A)	6,445	6,551	6,369	6,525
正常債権	268,042	268,282	263,942	264,210
合計(B)	274,488	274,833	270,311	270,736
比率(A)/(B)	2.34%	2.38%	2.35%	2.41%

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	2	2	2	2
危険債権	193	193	179	179
要管理債権	38	38	38	38
小計(A)	233	233	220	220
正常債権	894	894	766	766
合計	1,127	1,127	986	986
比率(A)/(B)	20.71%	20.71%	22.34%	22.34%

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	2,254	3,042	2,162	2,963
個別貸倒引当金	1,258	1,365	1,328	1,432
特定海外債権引当勘定	8	1	0	0
貸倒引当金 計	3,522	4,409	3,490	4,396
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
偶発損失引当金	17	17	24	24
小 計	3,539	4,427	3,515	4,420
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	3	3	3	3
小 計	3	3	3	3
合 計	3,543	4,430	3,518	4,423

(図表13)金融再生法開示債権の状況 [りそな銀行]

(銀信合算) (億円)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	998	1,008	608	612
危険債権	2,670	2,683	2,916	2,924
要管理債権	1,258	1,258	1,060	1,083
小計(A)	4,927	4,950	4,585	4,620
正常債権	178,710	178,974	175,816	176,158
合計(B)	183,637	183,925	180,401	180,778
比率(A)/(B)	2.68%	2.69%	2.54%	2.55%

(銀行勘定) (億円)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	996	1,006	606	610
危険債権	2,477	2,490	2,736	2,744
要管理債権	1,219	1,220	1,021	1,044
小計(A)	4,693	4,717	4,364	4,400
正常債権	177,815	178,080	175,050	175,391
合計(B)	182,509	182,797	179,415	179,791
比率(A)/(B)	2.57%	2.58%	2.43%	2.44%

(信託勘定) (億円)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	2	2	2	2
危険債権	193	193	179	179
要管理債権	38	38	38	38
小計(A)	233	233	220	220
正常債権	894	894	766	766
合計(B)	1,127	1,127	986	986
比率(A)/(B)	20.71%	20.71%	22.34%	22.34%

引当金の状況 (億円)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	1,794	1,821	1,639	1,664
個別貸倒引当金	1,033	1,033	1,068	1,068
特定海外債権引当勘定	8	1	0	0
貸倒引当金 計	2,836	2,856	2,708	2,733
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
偶発損失引当金	8	8	14	14
小 計	2,844	2,864	2,722	2,747
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	3	3	3	3
小 計	3	3	3	3
合 計	2,847	2,867	2,725	2,750

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

(銀信合算)

(億円、%)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	822	828	331	334
延滞債権額(B)	4,088	4,130	4,585	4,615
3か月以上延滞債権額(C)	273	273	138	138
貸出条件緩和債権額(D)	1,361	1,416	1,409	1,530
①金利減免債権	6	6	6	6
②金利支払猶予債権	19	19	90	90
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	1,323	1,378	1,312	1,433
⑤その他	12	12	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	6,545	6,649	6,465	6,618
部分直接償却	4,203	4,232	4,161	4,194
総貸出金(F)	266,089	266,464	263,061	263,510
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.46%	2.49%	2.45%	2.51%

(銀行勘定)

(億円、%)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	822	828	330	334
延滞債権額(B)	3,893	3,936	4,404	4,434
3か月以上延滞債権額(C)	272	272	136	136
貸出条件緩和債権額(D)	1,323	1,378	1,373	1,493
①金利減免債権	6	6	6	6
②金利支払猶予債権	19	19	89	89
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	1,285	1,340	1,276	1,397
⑤その他	12	12	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	6,312	6,416	6,244	6,398
部分直接償却	4,203	4,232	4,161	4,194
総貸出金(F)	264,961	265,336	262,074	262,523
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.38%	2.41%	2.38%	2.43%

(信託勘定)

(億円、%)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	0	0	0	0
延滞債権額(B)	194	194	181	181
3か月以上延滞債権額(C)	0	0	2	2
貸出条件緩和債権額(D)	38	38	36	36
①金利減免債権	-	-	-	-
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	37	37	35	35
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	233	233	220	220
部分直接償却	-	-	-	-
総貸出金(F)	1,127	1,127	986	986
比率 合計(E)/総貸出(F)	20.71%	20.71%	22.34%	22.34%

(図表14)リスク管理債権情報 [りそな銀行]

(銀信合算)

(億円、%)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	701	704	245	245
延滞債権額(B)	2,862	2,881	3,163	3,173
3か月以上延滞債権額(C)	197	197	87	87
貸出条件緩和債権額(D)	1,060	1,060	972	995
①金利減免債権	4	4	6	6
②金利支払猶予債権	3	3	56	56
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	1,052	1,052	909	932
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,822	4,844	4,470	4,503
部分直接償却	3,602	3,602	3,585	3,585
総貸出金(F)	175,342	175,690	173,150	173,576
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.75%	2.75%	2.58%	2.59%

(銀行勘定)

(億円、%)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	701	704	245	245
延滞債権額(B)	2,667	2,686	2,982	2,992
3か月以上延滞債権額(C)	197	197	85	85
貸出条件緩和債権額(D)	1,022	1,022	935	959
①金利減免債権	4	4	6	6
②金利支払猶予債権	3	3	55	55
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	1,014	1,014	873	897
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,588	4,610	4,249	4,282
部分直接償却	3,602	3,602	3,585	3,585
総貸出金(F)	174,214	174,562	172,163	172,589
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.63%	2.64%	2.46%	2.48%

(信託勘定)

(億円、%)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	0	0	0	0
延滞債権額(B)	194	194	181	181
3か月以上延滞債権額(C)	0	0	2	2
貸出条件緩和債権額(D)	38	38	36	36
①金利減免債権	-	-	-	-
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	37	37	35	35
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	233	233	220	220
部分直接償却	-	-	-	-
総貸出金(F)	1,127	1,127	986	986
比率 合計(E)/総貸出(F)	20.71%	20.71%	22.34%	22.34%

(図表15)不良債権処理状況 [傘下銀行合算:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行]

(単体)	(億円)		
	21/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	2,053	1,146	
うち銀行勘定	2,057	1,146	
個別貸倒引当金繰入額	173	458	
貸出金償却等(C)	1,864	686	
貸出金償却	1,860	667	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	0	
その他債権売却損等	2	5	
債権放棄損	-	-	
未払費用	1	11	
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	▲8	
偶発損失引当金繰入額	13	11	
うち信託勘定	▲3	▲0	
貸出金償却等(C)	▲3	▲0	
貸出金償却	0	0	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	▲4	▲0	
債権放棄損	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲191	▲86	
合計(A)+(B)(注2)	1,639	821	660
<参考>			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	393	393	
グロス直接償却等(C)+(D)	2,254	1,079	

(連結)	(億円)		
	21/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	2,333	1,458	
うち銀行勘定	2,337	1,458	
個別貸倒引当金繰入額	382	667	
貸出金償却等(C)	1,941	780	
貸出金償却	1,915	729	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	0	
その他債権売却損等	23	38	
債権放棄損	-	-	
未払費用	1	11	
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	0	▲1	
偶発損失引当金繰入額	13	11	
うち信託勘定	▲3	▲0	
貸出金償却等(C)	▲3	▲0	
貸出金償却	0	0	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	▲4	▲0	
債権放棄損	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲295	▲71	
合計(A)+(B)(注2)	1,814	1,146	
<参考>			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	517	570	
グロス直接償却等(C)+(D)	2,455	1,350	

(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) 21/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲222億円(単体)、▲223億円(連結)をそれぞれ加算。
22/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲238億円(単体)、▲239億円(連結)をそれぞれ加算。

(図表15) 不良債権処理状況 [りそな銀行]

(単体)	(億円)		
	21/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	1,757	873	
うち銀行勘定	1,761	873	
個別貸倒引当金繰入額	123	340	
貸出金償却等(C)	1,626	535	
貸出金償却	1,625	528	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	0	
その他債権売却損等	0	2	
債権放棄損	-	-	
未払費用	0	3	
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	▲ 8	
偶発損失引当金繰入額	6	6	
うち信託勘定	▲ 3	▲ 0	
貸出金償却等(C)	▲ 3	▲ 0	
貸出金償却	0	0	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	▲ 4	▲ 0	
債権放棄損	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 276	▲ 152	
合計(A)+(B)(注2)	1,307	541	430
<参考>			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	244	307	
グロス直接償却等(C)+(D)	1,867	841	

(連結)	(億円)		
	21/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	1,753	880	
うち銀行勘定	1,756	880	
個別貸倒引当金繰入額	123	340	
貸出金償却等(C)	1,626	535	
貸出金償却	1,625	528	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	0	
その他債権売却損等	0	2	
債権放棄損	-	-	
未払費用	0	3	
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	0	▲ 1	
偶発損失引当金繰入額	6	6	
うち信託勘定	▲ 3	▲ 0	
貸出金償却等(C)	▲ 3	▲ 0	
貸出金償却	0	0	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	▲ 4	▲ 0	
債権放棄損	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 276	▲ 153	
合計(A)+(B)(注2)	1,301	548	
<参考>			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	244	307	
グロス直接償却等(C)+(D)	1,867	841	

(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) 21/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲174億円(単体)、▲175億円(連結)をそれぞれ加算。
22/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲178億円(単体)、▲178億円(連結)をそれぞれ加算。

(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	-	-	-	-
B	2	24	-	-
C	5	16	1	1
D	7	27	3	14
E	8	11	2	2
F	26	63	19	30
G	9	12	8	27
H	4	10	9	54
I	14	16	12	11
J	17	104	38	133
格付なし	5	3	5	3

(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)100百万円未満の個人
- ② 与信額(極度)100百万円未満の信用保証協会保証、預金担保、関連会社保証付ローンのみの先
- ③ 新設会社等で財務データのない先

(※)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いません。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	22/3月末実績(億円)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	608
危険債権	2,916
要管理債権	1,060
正常債権	175,816
総与信残高	180,401

(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	-	-	-	-
D	2	2	1	1
E	1	0	-	-
F	1	0	1	1
G	5	7	5	6
H	3	5	-	-
I	7	13	5	9
J	1	20	8	16
格付なし	-	-	-	-

(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)100百万円未満の個人
- ②与信額(極度)100百万円未満の信用保証協会保証、預金担保、関連会社保証付ローンのみの先
- ③新設会社等で財務データのない先

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	22/3月末実績(億円)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	137
危険債権	726
要管理債権	280
正常債権	63,311
総与信残高	64,455

(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	7	9	2	2
C	3	1	3	0
D	13	4	7	3
E	20	19	11	7
要注意先Ⅰ	49	17	44	28
要注意先Ⅱ	72	14	72	12
要管理先	7	5	8	3
破綻懸念先	27	13	25	14
実質破綻先	43	13	118	33
格付なし	175	23	126	16

(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プロパー与信のある与信残高30百万円未満の個人先
- 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で与信額50百万円未満の先
- ③新設会社等で財務データのない先

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	22/3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	199
危険債権	453
要管理債権	207
正常債権	25,580
総与信残高	26,440

(図表18) 評価損益総括表(22年3月末、単体)

[傘下銀行合算:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行]

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	1,087,202	24,844	25,032	187
	債券	1,087,202	24,844	25,032	187
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	31,638	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	24,999	-	-	-
	その他	6,638	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	7,789,018	122,307	161,709	39,401
	債券	7,045,892	▲ 9,111	13,870	22,982
	株式	539,837	129,813	143,486	13,673
	その他	203,288	1,606	4,351	2,744
	金銭の信託	-	-	-	-

その他 (百万円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益		
			評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	194,521	131,971	▲ 62,550	9,227	71,777
その他不動産	6,143	7,193	1,049	1,269	220
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づく事業用不動産の再評価は実施していない。

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(22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	489,719	5,873	5,873	-
	債券	489,719	5,873	5,873	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	29,421	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	22,782	-	-	-
	その他	6,638	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	4,292,577	76,746	108,243	31,496
	債券	3,766,660	▲ 14,751	3,588	18,339
	株式	410,211	88,101	100,745	12,643
	その他	115,706	3,395	3,908	512
	金銭の信託	-	-	-	-

その他 (百万円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益		
			評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	140,292	89,914	▲ 50,378	3,857	54,236
その他不動産	4,976	6,197	1,221	1,221	-
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づく事業用不動産の再評価は実施していない。

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(22年3月末、連結)

[傘下銀行合算:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行]

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	1,087,202	24,844	25,032	187
	債券	1,087,202	24,844	25,032	187
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	46,927	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	46,904	-	-	-
	その他	23	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	7,795,436	122,307	161,709	39,401
	債券	7,045,892	▲ 9,111	13,870	22,982
	株式	539,837	129,813	143,486	13,673
	その他	209,706	1,606	4,351	2,744
	金銭の信託	-	-	-	-

その他 (百万円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益		
			評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	194,521	131,971	▲ 62,550	9,227	71,777
その他不動産	6,143	7,193	1,049	1,269	220
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づく事業用不動産の再評価は実施していない。

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(22年3月末、連結)

[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	489,719	5,873	5,873	-
	債券	489,719	5,873	5,873	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	46,927	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	46,904	-	-	-
	その他	23	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	4,298,995	76,746	108,243	31,496
	債券	3,766,660	▲ 14,751	3,588	18,339
	株式	410,211	88,101	100,745	12,643
	その他	122,124	3,395	3,908	512
	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)	140,292	89,914	▲ 50,378	3,857	54,236
その他不動産	4,976	6,197	1,221	1,221	-
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づく事業用不動産の再評価は実施していない。

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[り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)	
	21/3月末	22/3月末	21/3月末	22/3月末
金融先物取引	19,477	10,459	-	-
金利スワップ	203,330	213,477	3,229	3,396
通貨スワップ	36,175	33,550	2,681	2,524
先物外国為替取引	18,055	16,994	903	789
金利オプションの買い	1,683	807	19	23
通貨オプションの買い	14,924	16,935	2,069	2,474
その他の金融派生商品	0	108	69	59
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	▲2,616	▲2,810
合計	293,646	292,333	6,355	6,458

(注)BIS自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約5営業日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[りそな銀行・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)	
	21/3月末	22/3月末	21/3月末	22/3月末
金融先物取引	19,164	9,829	-	-
金利スワップ	203,840	213,710	3,220	3,387
通貨スワップ	35,729	33,142	2,653	2,498
先物外国為替取引	17,929	17,049	898	790
金利オプションの買い	1,636	777	17	23
通貨オプションの買い	14,903	16,880	2,066	2,468
その他の金融派生商品	0	108	69	59
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	▲2,634	▲2,824
合計	293,204	291,497	6,290	6,402

(注)BIS自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約5営業日以内の取引を加えたもの。

(図表20)信用力別構成(22/3月末時点)[傘下銀行合算:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行]

(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)	合計
信用リスク相当額(与信相当額)	7,323	2,166	30	9,519
信用コスト	4	57	0	61
信用リスク量	27	189	1	217

(注)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。