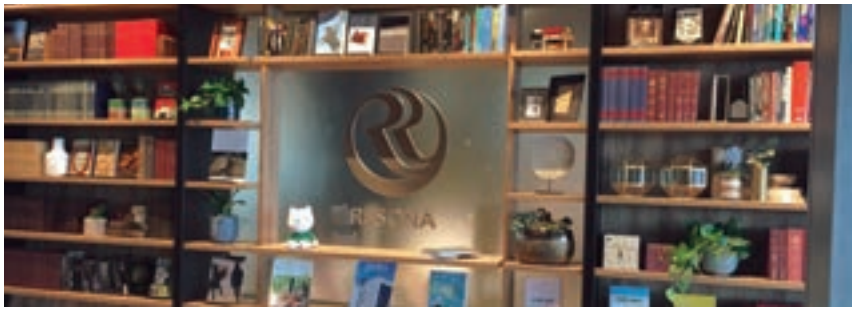


りそなグループ Resona Group ディスクロージャー誌 2016

統合報告書

ハイライト編

りそなホールディングス

RESONA

りそな銀行　埼玉りそな銀行　近畿大阪銀行

リテールNo.1の金融サービスグループ　を目指して

りそなグループでは、経営における原則的理念を「りそなグループ経営理念」として定め、さらにそれを前提とした行動宣言「りそなWAY」を制定し、グループ一丸となった業務運営に取り組んでいます。

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	株　主	社　会	従業員
「りそな」は お客さまとの 信頼関係を 大切にします	「りそな」は 株主との 関係を 大切にします	「りそな」は 社会との つながりを 大切にします	「りそな」は 従業員の 人間性を 大切にします

りそなブランド宣言

2015年7月、りそなグループは、公的資金完済後の次なる10年に向け、グループの新たな指針として、新「りそなブランド宣言」を制定しました。

グループの従業員一人ひとりが、ブランド宣言の想いと決意を共有し、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を崩すことなく、地域のお客さまにもっとも支持される金融サービスグループを目指していきます。

想いをつなぐ、
未来を形に。
Next Action
RESONA GROUP

お客さまの喜びが、『りそな』の喜び。
りそなグループは、
お一人おひとりの想いを
しっかりと受けとめ、
自ら気付き、考え、行動することで、
夢と安心をつなぎ、
期待以上の未来づくりに貢献します。
お届けしたいのは、“満足を超える感動”。

想いをつなぐ、未来を形に。

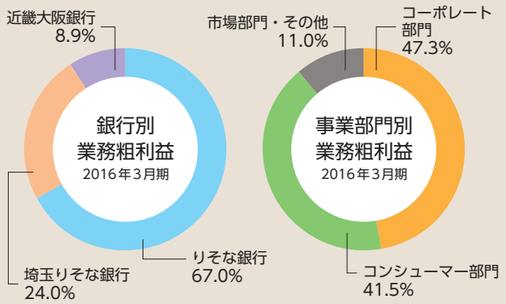
りそなグループの概要

2016年3月末現在

りそなホールディングス

総資産　49.1 兆円
信託財産　29.7 兆円

近畿大阪銀行	りそな銀行	埼玉りそな銀行
総資産 3.5 兆円	総資産 32.4 兆円 信託財産 29.7 兆円	総資産 13.0 兆円

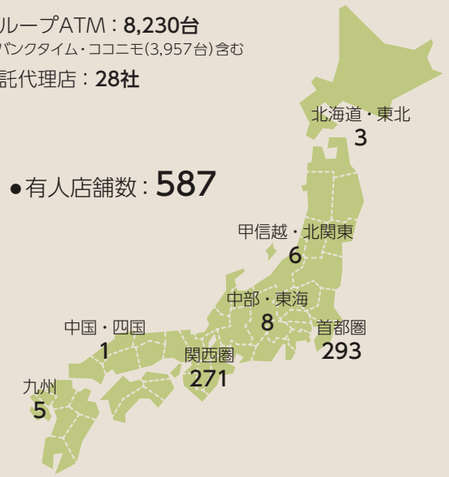


りそなグループの営業基盤

国内ネットワーク

2016年3月末現在

- グループATM：**8,230台**
  ※ バンクタイム・ココニモ(3,957台)含む
- 信託代理店：**28社**
- 有人店舗数：**587**



海外ネットワーク

2016年6月末現在

- 海外駐在員事務所
  上海、香港、バンコック、ホーチミン、シンガポール
- りそなプルダニア銀行（現地合弁銀行）
  本店：1、支店：2、出張所：5
- 提携外国銀行：17行

CONTENTS

りそなが目指すもの

りそなグループの価値創造モデル　3
改革の軌跡　5
財務・非財務ハイライト　7

経営陣からのコミットメント

りそなグループの成長を支えるマネジメント　9
トップコミットメント　11
社外取締役インタビュー　19

成長ストーリー

りそなグループの成長戦略の全体像　21
戦略事業領域の深掘り：コーポレート部門　23
戦略事業領域の深掘り：コンシューマー部門　27
新たな収益機会創出への挑戦：オムニチャネル戦略　31
新たな収益機会創出への挑戦：アセットマネジメント　34

価値を支える強固なコーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス　35
リスクアペタイト・フレームワーク　38
リスク管理　39
コンプライアンス　41
内部監査　42

価値を支えるCSRマネジメント

りそなグループのCSR（企業の社会的責任）　43
重点課題：地域　45
重点課題：次世代　46
重点課題：ダイバーシティ　47
重点課題：環境　48

財務情報

業績ハイライト　49
グループ銀行の概要　51
連結財務諸表　53

会社情報　57

りそなグループ
コミュニケーションキャラクター
“りそにゃ”

編集方針（統合報告書発行にあたって）

本冊子は、りそなグループの特長や持続的な価値創造に向けた取り組みを、ステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えすることを目的に編集した統合報告書です。本書を通じて、「リテールNo.1」の金融サービスグループを目指すりそなの想いをご理解いただければ幸いです。

なお、詳細な財務データ等については、「りそなグループ ディスクロージャー誌2016 データ編」を、CSR（企業の社会的責任）の詳細な情報については、当社ホームページをご覧ください。

りそなグループの価値創造モデル

「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢のもと、りそなグループは、その強みに基づく事業活動（Activities）を通じて、圧倒的な利便性と最適なソリューションを提供し、地域経済の発展に貢献していきます。

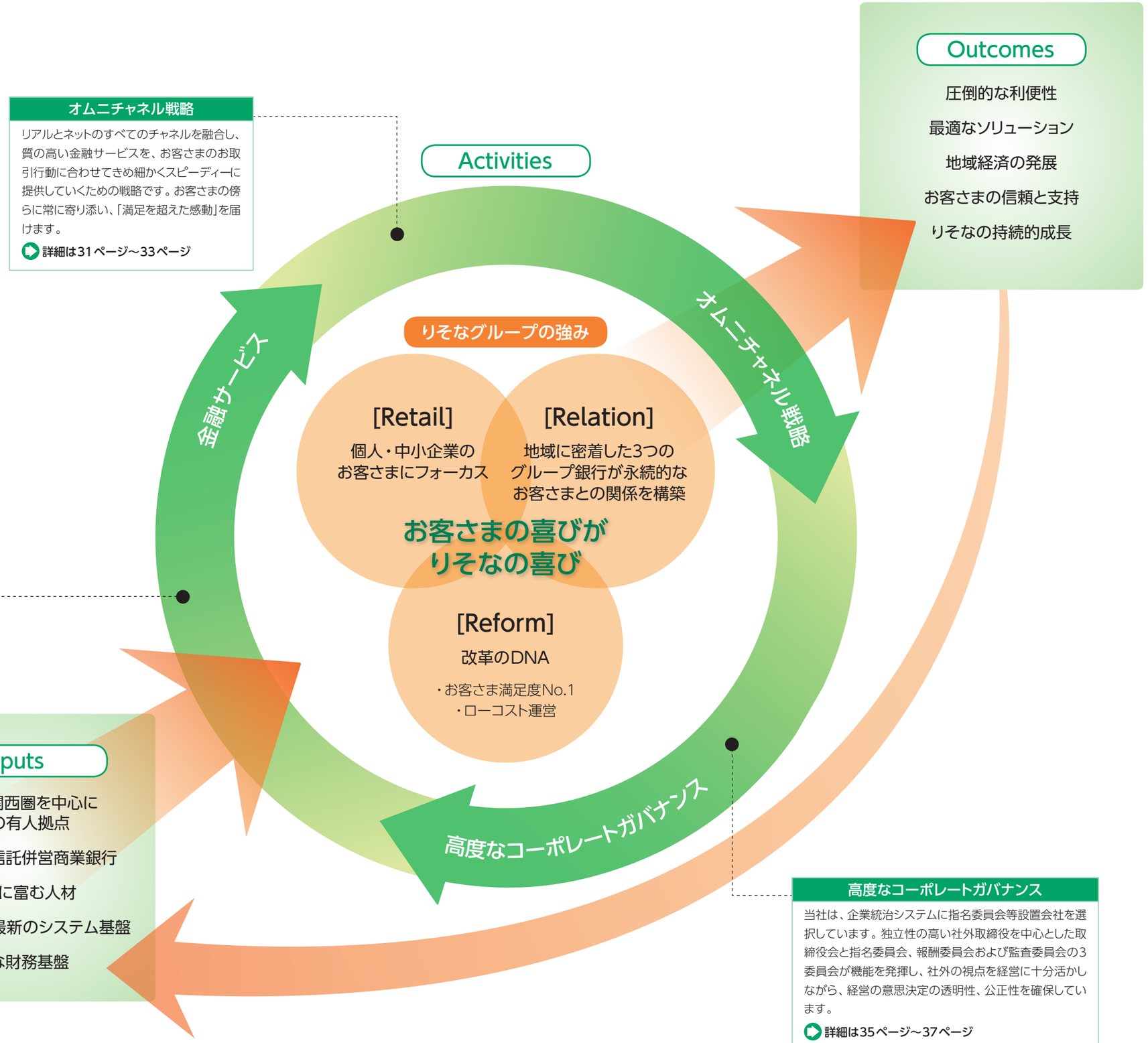
りそなグループは、お客さまとともに持続的成長を実現します。

【りそなグループの強み】

地域に密着した3つの銀行（りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行）が、個人・中小企業のお客さま（Retail）に、信託機能を含む最適なソリューションをワンストップで提供していくことで、永続的な関係（Relation）の構築が可能となります。また、公的資金注入後、お客さま目線で実施した「りそな改革」により、変革（Reform）にチャレンジする企業風土が醸成されています。これにより、りそなグループの強みは強固なものとなっています。

【りそなグループの強みに基づく事業活動（Activities）】

お客さまのライフステージに応じた最適な金融サービスを、「いつでも」「どこでも」を実現する「オムニチャネル戦略」を通じてますます便利に提供していきます。そして、りそなの高度なガバナンス体制がこうしたプロセスをより強固なものにしています。



オムニチャネル戦略

リアルとネットのすべてのチャネルを融合し、質の高い金融サービスを、お客さまのお取引行動に合わせてきめ細かくスピーディーに提供していくための戦略です。お客さまの傍らに常に寄り添い、「満足を超えた感動」を届けます。

詳細は31ページ～33ページ

金融サービス

今までの銀行の枠組みにとらわれない「お客さまの喜びを実現する」サービス。個人のお客さまにはライフステージに応じたニーズに対して、中小企業のお客さまには事業活動における様々な課題に応える商品・サービスを提供します。

詳細は23ページ～30，34ページ

高度なコーポレートガバナンス

当社は、企業統治システムに指名委員会等設置会社を選択しています。独立性の高い社外取締役を中心とした取締役会と指名委員会、報酬委員会および監査委員会の3委員会が機能を発揮し、社外の視点を経営に十分活かしながら、経営の意思決定の透明性、公正性を確保しています。

詳細は35ページ～37ページ

改革の軌跡

銀行業から金融サービス業への進化

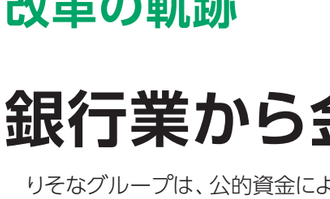
りそなグループは、公的資金による資本増強を受けて以来、真に価値ある金融サービスグループに生まれ変わるべく、ガバナンス改革や抜本的な財務改革、お客さま本位のサービス改革等にグループをあげて取り組み、2015年6月に公的資金を完済することができました。りそな改革を通じて醸成された「改革のDNA」により、今後も弛まぬ改革への挑戦を続け、お客さまの期待を上回る金融サービスを提供していきます。

2003年
- 預金保険法に基づく公的資金注入
  - ・邦銀グループ初の指名委員会等設置会社へ
  - ・集中再生期間として、不良債権の一掃、政策保有株式の削減、関連会社の抜本整理に着手
- ローンプラザの休日営業開始（りそな銀行）

記者会見に臨む細谷前会長（故人）（2003年6月）

公的資金残高
2003年6月 公的資金のピーク残高 3兆1,280億円

2004年
- サービス改革、オペレーション改革を加速
  - ・「待ち時間ゼロ運動」スタート、午後5時まで営業開始、次世代型店舗導入
  - ・クイックナビ導入



2005年
- 普通株式の復配、りそな銀行・奈良銀行合併

2006年
- 黒字転換
- 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」スタート

2007年
- 公的資金5,327億円返済
- 第一生命と業務提携
- 東京ミッドタウン支店開設

2008年
- リーマン・ショックの最中、1,239億円の黒字を計上（邦銀最高益）
- 公的資金1,752億円返済
- りそな銀行・りそな信託銀行合併

2009年

2010年
- 公的資金4,000億円返済
- 東京本社を大手町から江東区木場へ移転

- 普通株式の増配（10円→12円）
- 公的資金8,135億円返済
- Visaデビットカードの取扱開始（りそな銀行）

2011年

2012年
- 年中無休店舗「セブンデイズプラザうめきた」オープン（りそな銀行）
  「うめだプラザnanoka（なのか）」オープン（近畿大阪銀行）
- 従業員のボランティア団体「Re:Heart倶楽部」発足

- フィリピン・リサール商業銀行と業務提携
- マレーシア・パブリック銀行と業務提携
- コミュニケーションキャラクター「りそにゃ」誕生

2013年

2014年
- 勘定系メインフレームを全面更改
- 普通株式の増配（15円→17円）
- りそなグループとなって初となる海外拠点、ホーチミン駐在員事務所開設
- りそなグループ銀行間24時間365日振込開始
- 公的資金完済
- りそなアセットマネジメント設立
- 豊洲支店（セブンデイズプラザとよす）開設
- 近畿大阪銀行本社をりそなグループ大阪本社ビルへ移転
- 一般財団法人りそな未来財団設立

2015年
- 普通株式の増配（12円→15円）
- ミャンマー・アペックス銀行と業務提携
- 日経第10回「銀行リテール力調査」で総合ランキング1位（りそな銀行）

2015年6月 公的資金完済

2016年

財務改革　健全な財務基盤を確立

抜本的な財務改革を経て、健全な財務基盤を確立しています。また、リテール業務にフォーカスしながらも、ローコスト運営を継続しています。

不良債権比率（グループ銀行合算）	2003年9月末	11.19%	2016年3月末 1.51%
政策保有株式残高（グループ銀行合算）	2003年3月末	約1兆4千億円	2016年3月末 3,515億円
連結営業経費率	2003年3月期	66.2%	2016年3月期 56.0%
格付け※	2003年3月末	BB+	2016年3月末 A

※りそな銀行　長期格付（スタンダード&プアーズ）

ガバナンス改革　強固なコーポレートガバナンス

2003年、りそなホールディングスは社外取締役が取締役の過半を占める邦銀グループ初の指名委員会等設置会社となりました。以降、取締役会において、実質的な議論が十分に行われる透明な経営体制を維持しています。

邦銀グループ初の指名委員会等設置会社

社外の視点を経営に十分に活用

社外取締役	社内取締役
6名	4名

コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー®2015受賞

コーポレートガバナンスの取り組みが優れている企業として、日本取締役協会から、Winner Company 5社の1社として表彰されました。

サービス改革　圧倒的な利便性を実現

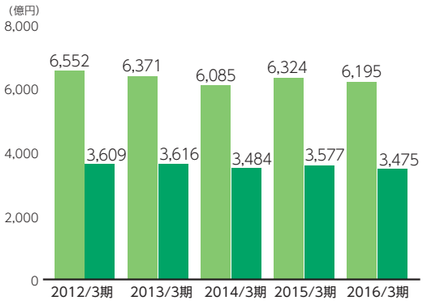
常にお客さまの立場で発想する「サービス改革」を通じて、「いつでも」、「どこでも」役に立つ「オムニバンク」として、もっとも便利で頼りになる銀行を目指します。

「24時間365日振り込みサービス」
2015年日経優秀製品・サービス賞 優秀賞　日経ヴェリタス賞

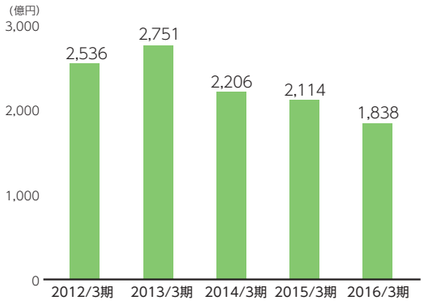
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

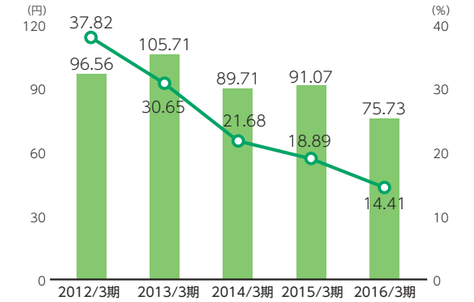
連結粗利益、連結営業経費



親会社株主に帰属する当期純利益

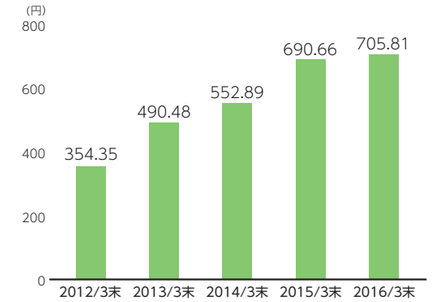


1株当たり当期純利益(EPS)(左軸)、自己資本利益率(ROE)(右軸)

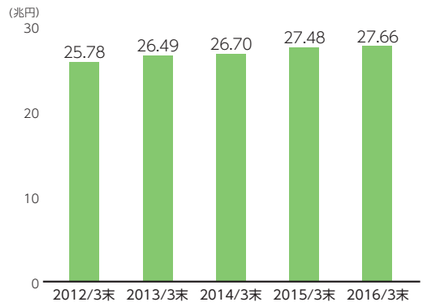


※(親会社株主に帰属する当期純利益−優先配当相当額)÷(株主資本−優先株式残高)、期首・期末平均

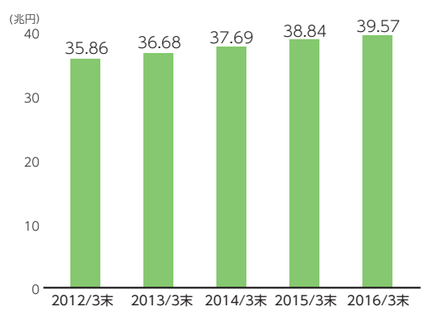
1株当たり純資産(BPS)



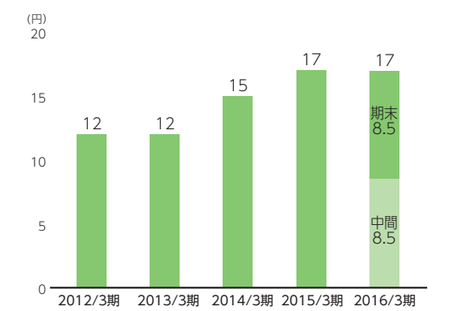
連結貸出金残高



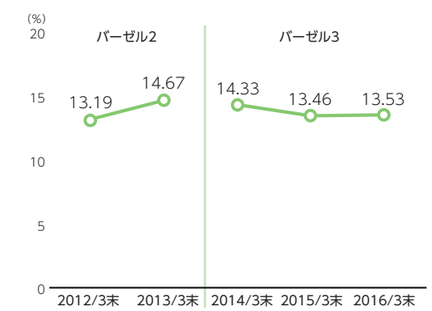
連結預金残高(預金+譲渡性預金)



1株当たり年間配当金



連結自己資本比率(国内基準)

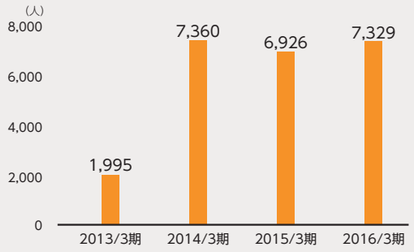


※自己資本比率は、信用リスク・アセット(総資産のうち、貸し倒れ等の可能性がある資産)等のリスク・アセットを分母に、自己資本規制における自己資本を分子として計算され、銀行の健全性を表す指標です。
※2014年3月末から従来(バーゼル2)基準よりも厳格なバーゼル3基準により算出しています。

非財務ハイライト

地域

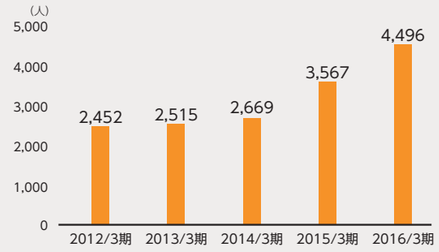
Re:Heart倶楽部の参加人数 7,329人



従業員によるボランティア活動団体「Re:Heart倶楽部」では、地域社会の社会的課題解決に向けて、地域ボランティアや環境ボランティア等、様々な活動を行っています。

次世代

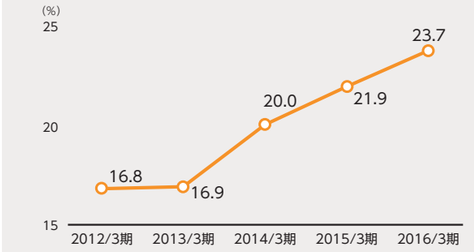
りそなキッズマネーアカデミーの参加人数 4,496人



従業員が考案したクイズやゲームを通じて、子どもたちにお金の流れや銀行の役割を伝えています。地域の企業・団体とのコラボレーション企画も多数開催し、充実を図っています。

ダイバーシティ

女性ライン管理職比率※ 23.7%

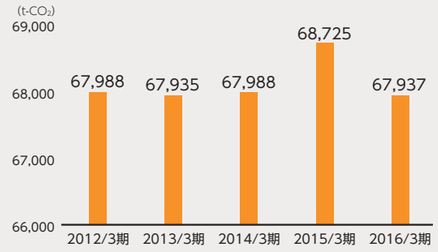


※部下のいるマネージャー以上の職層に女性が占める割合

多様な人材が活躍できる職場環境を目指して、ダイバーシティ・マネジメントの一環として、2020年までにグループ銀行の女性ライン管理職比率の水準を30%とする数値目標を宣言しています。

環境

CO_2排出量 67,937$t\text{-}CO_2$



2008年にグループ環境方針を制定。「地域社会の一員としてできることは何か」を、従業員一人ひとりが課題として認識し、エネルギーや紙の使用量削減等、地球環境保護のために取り組んでいます。

りそなグループの成長を支えるマネジメント

1

東　和浩　取締役兼代表執行役社長（りそな銀行社長）

2003年、当社執行役財務部長に就任。2009年に当社取締役兼執行役副社長、2013年に当社取締役兼代表執行役社長に就任し、現在に至る。

2

菅　哲哉　取締役兼代表執行役

2008年、りそな銀行執行役員大阪地域担当（市外北ブロック担当）に就任。2013年に当社取締役兼代表執行役グループ戦略部担当兼購買戦略部担当に就任し、現在に至る。（りそな銀行取締役兼執行役員兼務）

3

古川　裕二　取締役兼代表執行役

2009年、りそな銀行執行役員経営管理部長兼経営管理部（特命）担当に就任。2016年に当社取締役兼代表執行役人材サービス部担当兼コーポレートガバナンス事務局担当に就任し、現在に至る。（りそな銀行取締役兼執行役員兼務）

4

磯野　薫　取締役　監査委員会委員

1978年、日本長期信用銀行に入行。2004年に当社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に就任。2009年に当社取締役に就任し、現在に至る。

5

大薗　恵美　社外取締役　指名委員会委員

2010年、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授に就任（現任）。2011年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

6

有馬　利男　社外取締役　指名委員会委員長　報酬委員会委員

1967年、富士ゼロックスに入社。2002年に同社代表取締役社長に就任。2011年に当社社外取締役に就任（現任）。同年に一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン代表理事に就任（現任）、現在に至る。

7

佐貫　葉子　社外取締役　監査委員会委員長

1981年、弁護士登録。2001年、NS綜合法律事務所所長に就任（現任）。2012年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

8

浦野　光人　社外取締役　報酬委員会委員長

1971年、ニチレイに入社。2001年に同社代表取締役社長に就任し、2013年に同社相談役に就任（現任）。同年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

9

松井　忠三　社外取締役　指名委員会委員　報酬委員会委員

1973年、西友に入社。1993年に良品計画取締役に就任し、2001年に同社代表取締役社長に就任。2010年に松井オフィス代表取締役社長に就任（現任）。2014年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

10

佐藤　英彦　社外取締役　監査委員会委員

1968年、警察庁に入庁。2002年に警察庁長官に就任。2011年に弁護士登録し、現在はひびき法律事務所に所属（現任）。2015年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

11

池田　一義　執行役（埼玉りそな銀行社長）

2004年、当社執行役企画部IR室担当兼広報部担当兼コーポレートガバナンス事務局担当に就任。2014年に埼玉りそな銀行代表取締役社長および当社執行役グループ戦略部（埼玉りそな銀行経営管理）担当に就任し、現在に至る。

12

中前　公志　執行役（近畿大阪銀行社長）

2008年、近畿大阪銀行執行役員経営管理部長兼秘書室担当に就任。2013年に同社代表取締役社長兼執行役員および当社執行役グループ戦略部（近畿大阪銀行経営管理）担当に就任し、現在に至る。

トップコミットメント

りそなホールディングス・りそな銀行

「リテールNo.1」
地域のお客さまにもっとも支持され、ともに未来へ歩み続ける「金融サービスグループ」を目指します。

りそなグループは、首都圏および関西圏において強固な営業基盤を確立しており、個人や中小企業のお客さまにフォーカスした金融サービスグループです。そして、商業銀行業務、フルラインの信託・不動産業務等を通じて、お客さまの多様なニーズにワンストップで対応できる本邦最大の信託併営商業銀行グループでもあります。りそなの強みはこのユニークなビジネスモデルにあります。

「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢のもと、お客さまの立場にたったサービスと利便性の向上を追求し、リテールNo.1を目指します。銀行の常識を変える様々な改革を進め、企業価値向上に邁進します。

Question 1 公的資金注入後に行った「りそな改革」について教えてください

りそなに預金保険法に基づく公的資金1兆9,600億円が注入されたのは、今から13年前の2003年6月になります。これは、2003年3月期に実施した不良債権処理、株式等の含み損の処理、繰延税金資産の取り崩しなどにより、8千億円を超える損失が生じ、自己資本比率が大幅に低下したためです。なぜこのような事態に陥ることになったのかを徹底的に考え、「真のリテールバンク」になるために断行した「りそな改革」が、現在のりそなの強みとなり、りそなをご理解いただくうえで重要な要素となっています。

公的資金注入を受けて、最初に行ったのが経営体制の刷新です。会長として、当時JR東日本の副社長であった細谷英二氏（故人）を迎える一方、様々な業界から社外取締役を招聘し、邦銀グループ初となる指名委員会等設置会社へ移行しました。そして、細谷前会長が信念として発し続けた「りそなの常識は世間の非常識」、「厳格に、嘘をつかない、先送りしない」、「社会に必要とされる銀行に生まれ変わらなければならない」といった言葉をスローガンに、「財務改革」、「サービス改革」、「オペレーション改革」を中心とする「りそな改革」がスタートしました。

まず、最初の2年間で、抜本的な「財務改革」を断行し、財務面での負の遺産を一掃しました。ピーク時に11.2%あった不良債権比率は2005年3月末に3.4%まで低下し、2016年3月末には1.5%となっています。同様に約1.4兆円あった政策保有株式残高は、1兆円以上売却し、2005年3月末までに約4,000億円まで減少、2016年3月末には約3,500億円となりました。そして、2005年3月期に黒字転換し、その後はリーマンショック時を含め、現在まで黒字経営を継続しています。

「サービス改革」では、「待ち時間ゼロ運動」を展開しました。支店の営業時間も、従来の午後3時までを、全店規模で平日午後5時まで延長しました。こうした取り組みを通じ、「りそなは変われる」、「変わらないといけない」という意識が社員全員に共有されていきました。常にお客さまの立場で発想することこそ、りそなの「サービス改革」の根底にある考え方なのです。

さらに「オペレーション改革」では、「3ない・3レス」※をスローガンに大胆な事務プロセスの見直しを実施しました。個人や中小企業のお客さまと膨大な数の取引を行うリテールバンクにとって、サービス強化と同時にコスト競争力を高めていくことが極めて重要になります。支店を事務処理の場から「営業の場」へと再定義する一方、事務の標準化・集約化を進め、事務量を大幅に削減しました。事務量の削減で生まれる人員面での余力を、営業部門に投入することで、営業力の強化とサービスレベルの向上も実現してきました。

このように、様々な改革を通じて、りそなグループは「改革を続ける企業風土」を持った企業へと生まれ変わりました。

※「3ない」はお客さまを「お待たせしない」、書類に「記入頂かない」、印鑑を「押して頂かない」。
「3レス」は書類を減らす「ペーパーレス」、現金のやり取りを減らす「キャッシュレス」、事務作業を減らす「バックレス」。

Question 2 りそなの価値創造モデルについて教えてください

りそなの強みは3つの「R」で表わすことができます。それは、約1,300万の個人と約43万の中小企業のお客さま基盤にフォーカスする「Retail」、首都圏・関西圏を中心にグループ3銀行が地域に密着し、お客さまと永続的な関係を構築する「Relation」、常にお客さま目線で改革を続ける「Reform」です。

また、りそなは、リテールのお客さまにフルラインの信託サービスを提供する本邦最大の信託併営商業銀行という特質や柔軟性に富む最新のシステム基盤といった経営資源を有しています。多様性に富む人材もりそなの特質の一つです。女性が活躍する銀行として高い評価を得ているほか、高度なコンサルティング人材の育成にも力を入れています。

こうした強みに特質や経営資源が融合することで、質の高い金融サービスの提供が可能となります。また、「オムニチャネル戦略」を通じて、銀行とお客さまとのコミュニケーションを深め、飛躍的な利便性の向上を実現していきます。

これらを支えているのが、指名委員会等設置会社に移行後13年を経て高い実効性を発揮し、経営の透明性を担保する「コーポレートガバナンス」体制と、厳格な「リスク管理」です。

CSR活動にも注力しています。「地域」、「次世代」、「ダイバーシティ」、「環境」を重点課題とし、特に「次世代」では「りそなキッズマネーアカデミー」という子ども向け金融経済教育活動を10年以上続け、未来へ向けた活動を展開しています。

こうしたユニークなビジネスモデルに基づき、価値を創造し、お客さまとともに持続的な成長を実現しています。

Question 3 りそなが目指す「リテールNo.1」とは、何ですか?

りそなは「リテールNo.1」を目指しています。「リテールNo.1」とは、個人・中小企業のお客さまからもっとも支持される「金融サービスグループ」を実現するということです。フロントランナーとして革新的なサービスを提供する場合、課題を一つ一つ自力で解決していく必要があります。こうしたフロントランナーが受ける風圧にチャレンジすることで、実力がつき、高い次元で持続的成長を実現できると考えています。そのために、スピード、商品・サービス力、人間力、収益性・生産性に徹底的に拘っていきます。

「リテールNo.1」を目指すうえで、競争相手となるのは他の銀行だけではありません。流通業等の金融サービスへの進出に見られるように、金融サービスは銀行の専売特許ではなくなってきています。最近は金融サービスを提供するIT技術を指す「フィンテック」が話題に上ることが多くなりました。技術革新が進むなかでも、お客さまは、信頼できる「人」による質の高いコンサルティングを求めています。人的資本の質的向上を図り、サービス業の基本である対面でのコミュニケーションを重視した付加価値の高いサービスを展開していきます。

Question 4 リテールNo.1になるための具体的な戦略について教えてください

私は2013年4月に社長に就任しましたが、就任にあたり、「りそなイズムの承継と深化」、「新しい金融サービス業としてのビジネスモデルの構築」、「グループ連結運営のさらなる進化」という3つの経営方針を打ち出しました。

りそなイズムの承継と深化

お客さまの目線で期待を上回るサービスを提供すること、それが「りそなイズム」です。細谷前会長が礎を築いた、改革に挑み続ける「りそなイズム」を引継ぎ、その深化を続けていますが、改革に終わりはありません。改革のスピードをさらに上げていきます。

新しい金融サービス業としてのビジネスモデルの構築

私が考える新しい金融サービス業は、既成概念を打ち破り、銀行を利用できる「場所」、「時間」や「商品・サービス」を広げることで実現されます。お客さまの金融行動や価値観にきめ細かく応え、金融サービスを最適なチャネルで提供していく「オムニチャネル戦略」が本格的にスタートしています。

グループ連結運営のさらなる進化

グループの各銀行が持つ情報やソリューション機能等を結集することで、身近で親しみのある銀行という特長を保ちながら、メガバンク並みの情報と質の高いサービスを提供しています。りそな銀行が持つ信託・不動産機能のグループ展開やビジネスマッチング、グループ銀行の店頭相互利用サービスの展開など、グループ一体運営は着実に進展しています。

2015年7月に「りそなブランド宣言」をリニューアルしました。新しいブランドスローガン「想いをつなぐ、未来を形に。」には、お客さまをはじめとする全てのステークホルダーの想いをつなぎ、お客さまの幸せな未来を創る、これまでの常識にとらわれない新しい金融サービスを創っていく、という決意を込めました。また、グループ発足以来の改革の精神「りそなイズム」をつないでいくという意思も込めています。

2015年2月に公表した中期経営計画(2015年3月期～2018年3月期)は、公的資金完済後の次なる10年に向けて攻めの経営へマインドチェンジを図るという想いを込め、「戦略事業領域の深掘り」と「新たな収益機会創出への挑戦」の2つのビジネス戦略を掲げました。

まず、「戦略事業領域の深掘り」では、グループの信託・不動産機能を活かし、中堅・中小企業のお客さま向けに「成長・再生・承継ソリュー

ション」を強化します。個人のお客さま向けには各ライフステージにおいて生じるお客さまの金融ニーズに合わせて、タイムリーに価値の高いソリューションを提供する「トータルライフソリューション」に取り組みます。

次に「新たな収益機会創出への挑戦」では、従来の銀行の常識に捉われない「新しい金融サービス業」としてのビジネスモデル確立にチャレンジしていきます。具体的には、「いつでも」、「どこでも」をキーワードに「オムニチャネル戦略」を加速させ、質の高い金融サービスを個々のお客さまにとって最適な時間や空間で提供できる体制の確立を目指します。また、戦略投資の強化やアライアンスの拡大により、「リテール基盤・機能」、「信託・不動産・国際業務」、「事務・システム」の3つのオープンプラットフォームの拡充にも取り組んでいきます。

グループ銀行内24時間365日振り込みサービスや住宅ローンの休日審査・休日融資もスタートさせるなど、圧倒的なお客さま利便性の実現に向け、着実な進歩を遂げています。また2016年4月から、「オムニチャネル」と「銀行」を結びつけた「オムニバンク宣言」を打ち出し、りそなグループの新たな取り組みに対する認知度向上に取り組んでいます。

「オープンプラットフォームの拡充」では、2015年8月に「りそなアセットマネジメント株式会社」を設立しました。「貯蓄から投資へ」という個人の資産運用ニーズの高まりが期待されるなか、年金運用で培ったノウハウをグループ内外の個人のお客さまへ提供していきます。

Question 5 ステークホルダーに向けて、業績動向や資本政策についてコメントをお願いします

公的資金完済

2003年の公的資金注入以降、公的資金の完済が最大の経営課題でありましたが、昨年6月に無事完済させていただくことができました。これまでりそなグループを支えてくださった、国民の皆さま、お取引先の皆さま、株主の皆さまに改めて御礼を申し上げます。

公的資金の完済はゴールではなく、新しい金融サービスのスタートだと考えています。未来を形にする新しい金融サービスの提供を通じて、全てのステークホルダーの皆さまのご期待に応え、企業価値を向上させていきます。

2016年3月期決算

2016年3月期は、海外経済の不確実性の高まりや日銀のマイナス金利政策導入直後のマーケットのボラティリティの高まりなどもあり、先行き不透明な状況で推移しました。

こうしたなか、りそなホールディングス連結の最終利益は、1,838億円となりました。前年比では、株式等関係損益の減少や与信費用の増加などで276億円の減益となりましたが、業績予想を88億円上回ることができました。厳しい環境下、営業部門が善戦健闘したものと評価しています。

2017年3月期の業績目標

2017年3月期については、先を見通しにくい経済環境であることを踏まえ、従来の業績予想に代え「業績目標」として、りそなホールディングス連結の最終利益で1,600億円のガイダンスを公表しました。

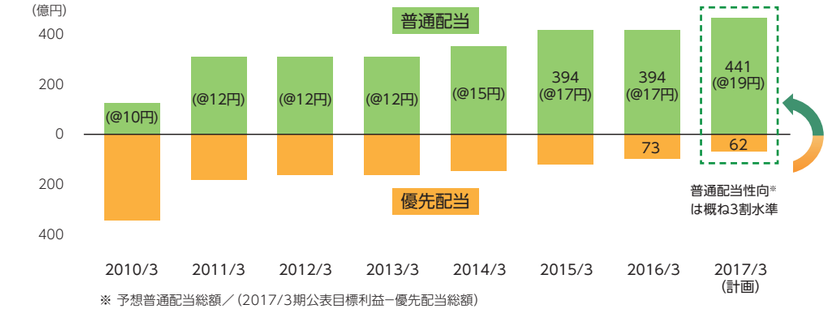
マイナス金利政策の影響もあり、貸出金利回りの低下も想定されますが、法人のお客さまの設備投資ニーズや個人のお客さまの住宅取得資金ニーズに的確にお応えし、良質な貸出資産を積み上げる一方、資産形成サポートビジネスを中心に手数料収益の拡大を目指していきます。また、メリハリを効かせた経費コントロールを行うとともに、貸出資産の健全性維持を通じ、しっかりとした最終利益の確保を目指します。

資本マネジメントの方向性

自己資本比率目標は、その他有価証券評価差額金を除く普通株式等Tier1比率で8%を安定的に上回る水準、ROEは普通株・株主資本ベースで10%を超える水準を目指します。2016年3月末現在のその他有価証券評価差額金を除く普通株式等Tier1比率は8.13%となり、既に目標水準に到達していますが、今後、自己資本比率規制のさらなる厳格化が想定される状況であり、当面はROEの水準や株主還元の充実にも配意しながら、一定の資本充実を図っていくことが必要だと考えています。

2017年3月期の普通配当予想は、1株当たり+2円の増配を計画し、年間19円としました。今期中に関係当局の確認を前提に第6種優先株式（750億円）を取得・消却する方針であり、減少する優先配当を見合いに今回の普通配当の増配を実現するもので、これまでに掲げていた株主還元方針に沿う増配ステップです。

優先配当のシフトを通じ普通配当の増額を実現



※ 予想普通配当総額／（2017/3期公表目標利益−優先配当総額）

最後に

日本は超高齢社会に突入し、次世代へスムースに資産や事業を承継していくことが社会的課題の一つとなっています。また、IT技術の進展などにより、銀行に求められるサービスも絶え間なく変化しています。りそなの存在価値は、こうした社会的課題を解決する一助となり、新しい価値を提供していくことにあります。

お客さまの生活や事業を金融面からサポートすることで、地域経済の活性化、日本経済の復活を実現していくという使命感をもって、チャレンジを続けます。

皆さまにおかれましては、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。

2016年7月

埼玉りそな銀行

「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、「守るべきを守り」「変えるべきを変え」、社員全員で質の高い地域金融機関No.1へ

皆さまには、日頃より埼玉りそな銀行をご愛顧いただきまして、誠にありがとうございます。

2015年度の埼玉県経済は、雇用情勢の緩やかな改善などにより、個人消費や住宅投資を中心に回復の兆しが見られましたが、年度後半にかけては、新興国経済の減速を背景に企業の生産活動や輸出が伸び悩み、設備投資もやや力強さを欠くなど、景気の先行きに不透明感を残しました。

一方で、埼玉県内では圏央道の全線開通など、道路交通網の整備が進展したこともあり、県外からの流入企業数は全国トップ水準を維持しているほか、人口も継続的に増加しており、「埼玉経済圏」は着実に拡大しています。

このような環境下、当社はお客さまの利便性の向上と質の高い金融サービスのご提供に向けて、りそなグループが一体となって進めるオムニチャネル戦略への取り組みを加速させています。具体的には、年中無休の営業拠点「セブンデイズプラザ」を2015年度に3拠点開設(「かわぐち」・「みなみこしがや」・「ほんかわごえ」)し、県内4拠点まで拡大しました。2016年4月には、所沢東口支店をリニューアルオープンし、りそなグループとして初めて営業時間を午後8時まで延長するとともに、「印鑑なし」のお取引を実現しました。

また、当社は、りそなグループの強みである信託・不動産機能、国内外の情報ネットワークなど、他社と差別化された「埼玉りそななら では」のソリューションをスピーディーにご提供することで、地域やお客さまとのリレーションをさらに深めるとともに、地方創生の取り組みへの積極的な関与を通じて、地元埼玉における存在感の発揮に努めています。

今後も、当社は、お客さまの金融ニーズに合わせた様々な取り組みを通じて、新しい金融サービス企業への進化に挑戦するとともに、埼玉県の地域金融機関として、開業以来の目指す姿である「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」を実現してまいります。

今後とも、一層のご愛顧、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2016年7月

近畿大阪銀行

「地域のお客さまにもっとも支持され、喜ばれる地域銀行」を目指します

皆さまには、日頃より近畿大阪銀行をお引き立ていただきまして、誠にありがとうございます。

2015年度の関西経済は、海外経済の不確実性が高まるなか、原材料価格上昇や為替変動などの要因もあり、設備投資が力強さを欠くなど、年度後半にかけて不透明感が強まってきました。一方で、堅調を維持する業種や、訪日客数・インバウンド消費の広がりにより、今後の経済活動の拡大が期待されます。

このような環境のもと、当社はりそなグループの地域金融機関として、お客さまとの“絆”を大切にした地域密着型金融を積極的に推進し、お客さまの成長支援を加速させることにより、お客さまの利便性向上や地域経済の活性化に取り組んでいます。

また、まちづくり、地域活性化、地域産業の競争力強化など地方創生に積極的に取り組んでおります。今後はさらに、地方公共団体や大学、専門機関と連携し、当社のソリューション機能をものづくり企業や創業期の事業者の皆さまへ提供することで、地元関西圏の活性化に貢献してまいります。

当社は、昨年12月に本社を「りそなグループ大阪本社ビル」に移転いたしました。グループ内の連携を一層強化し、従来にもましてスピード感のある、高品質で幅広い各種金融サービスの提供により、お客さまのお役に立てるよう努めてまいります。

これからも、地域に密着したお客さまとの親密なリレーションのある「近畿大阪銀行らしさ」を発揮しながら、本業を通じた地域社会への貢献と本業の枠を超えた地域社会への貢献を通じて「地域のお客さまにもっとも支持され、喜ばれる地域銀行」になるために、地元の皆さまに貢献できる施策を展開してまいります。

引き続き、皆さま方の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。

2016年7月

社外取締役インタビュー

当社は邦銀グループ初の指名委員会等設置会社として、早くから取締役会へ社外取締役を招聘し、その機能をコーポレートガバナンスの強化に活かしてきました。ここでは、現任の社外取締役6名にご出席いただき、当社のコーポレートガバナンスに対する評価と、持続的成長に向けた方向性についてお聞きしました。

大薗 恵美　一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授

浦野 光人　株式会社ニチレイ 相談役

有馬 利男　一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン 代表理事

松井 忠三　株式会社松井オフィス 代表取締役社長

佐貫 葉子　弁護士　NS綜合法律事務所 所長

佐藤 英彦　弁護士　ひびき法律事務所

当社のコーポレートガバナンスへの評価をお聞かせください。

有馬　独立した社外役員が取締役会メンバーの過半を占めていること、そして指名・報酬・監査の各委員会もすべて社外役員が中心となり、委員長を務めていることなど、コーポレートガバナンス体制における透明性と客観性の高さは際立っていると思います。

佐貫　指名委員会等設置会社としての機関設計により、経営の監督と執行が明確に分離され、取締役会が監督機能を保持している点が評価できますね。また今般、内部監査部門を取締役会あるいは監査委員会の直轄としたことで、経営陣を含む不祥事などに対し、監査委員会からの指示で内部監査が可能となりました。これもガバナンス強化に大きく資する対応だと言えるでしょう。

浦野　コーポレートガバナンスの中でも重要なサクセッションプラン(後継者育成計画)について、あるべき人材像の明確化から候補人材の選定・育成まで、社外役員も交えた議論を通して、高い透明性のもとに実施しており、これは大きな特長であると感じています。最終的には指名委員会を通じた人事になりますが、その過程で私たち社外役員が候補人材を詳しく知り、意見を述べることができるのは、非常に優れた仕組みです。

有馬　取締役会の雰囲気について述べますと、東社長をはじめ執行役の皆さんからは、社外役員の意見をできるだけ引き出し、経営に活かしていこうとする積極的な姿勢が感じられますし、私たちもその期待に十分に応えられるよう頑張りたいですね。

佐貫　ただ、外部の視点からの監視や助言を求められている私たちの立場として、実際にどの程度まで専門的な情報に深入りし、関与していくかという部分については、よく考える必要があります。私が務めている監査委員の役割は、より多くの情報を把握し、対処する必要がありますが。

浦野　意見交換を行ううえで必要な事前レクチャーや資料など、社外役員への情報提供はしっかりしていますが、銀行というのは、他の業種と比べて法的規制が非常に多いですから、そうした方面の知識不足はあるかもしれません。しかし規制改革なども視野に入れて銀行を変えていくためには、業界の常識にとらわれない外部の視点が重要だと考えます。

当社が目指すべき持続的成長について、どのようにお考えですか?

大薗　当社は「真のサービス業」となることを宣言し、多くの変革を行ってきましたが、大切なのはその変革を組織の中に風土として根付かせることだと思います。浦野さんからサクセッションプランの話がありましたが、当社のリーダーには、変革を後押しできる資質が求められると思いますし、そうした資質を備えた人材が、経営陣だけでなく現場レベルにも広がり、変革が浸透していけば、そこからいろいろな変化が生まれ、成長につながる当社独自の立ち位置を築くことができるはずです。

松井　ピーター・ドラッカーが示した「経営はマーケティングとイノベーションである」という考え方があります。当社の成長戦略に当てはめてみると、マーケティングとは、お客さまの変化を知ることであり、例えば高齢化社会による客層やニーズの変化をいかに捉え、先取りできるかといった形で、その深さが勝負となります。またイノベーションというのは、会社の仕組みを変えることであり、これができるかできないかで、成長の可能性が大きく違ってきます。そこではやはり銀行業という特殊な世界を離れた、異業種の視点が求められるでしょう。そして、そのマーケティングとイノベーションをやりきっていく社風と実行力が必要になりますね。

佐藤　変化に適応できない企業は、成長はおろか存続していくこともできないと思いますが、その一方で、企業としてのミッションをぶれることなく遂行するためには、事業の根幹を成すものを堅持していく姿勢がそこになくてはなりません。当社の場合は、大薗さんがおっしゃった「真のサービス業」を掲げ、「銀行の常識は世間の非常識」を合言葉にリテールNo.1を目指してきました。その根幹にあるのは「お客さま第一」という考え方ですね。これを堅持しつつ、松井さんがご説明されたマーケティングとイノベーションをやりきることで、持続的成長への道を拓いていけると考えます。

大薗　イノベーションの実行はリスクテイクを伴うものですが、特に銀行業の場合は過ちがあった際、お客さまに大きなご迷惑をおかけしてしまうので、手堅い実行範囲にとどまりがちです。そうした点でバランスを取りながら、積極的なチャレンジへの環境づくりを進めていくことが、私たち社外取締役に求められると思います。

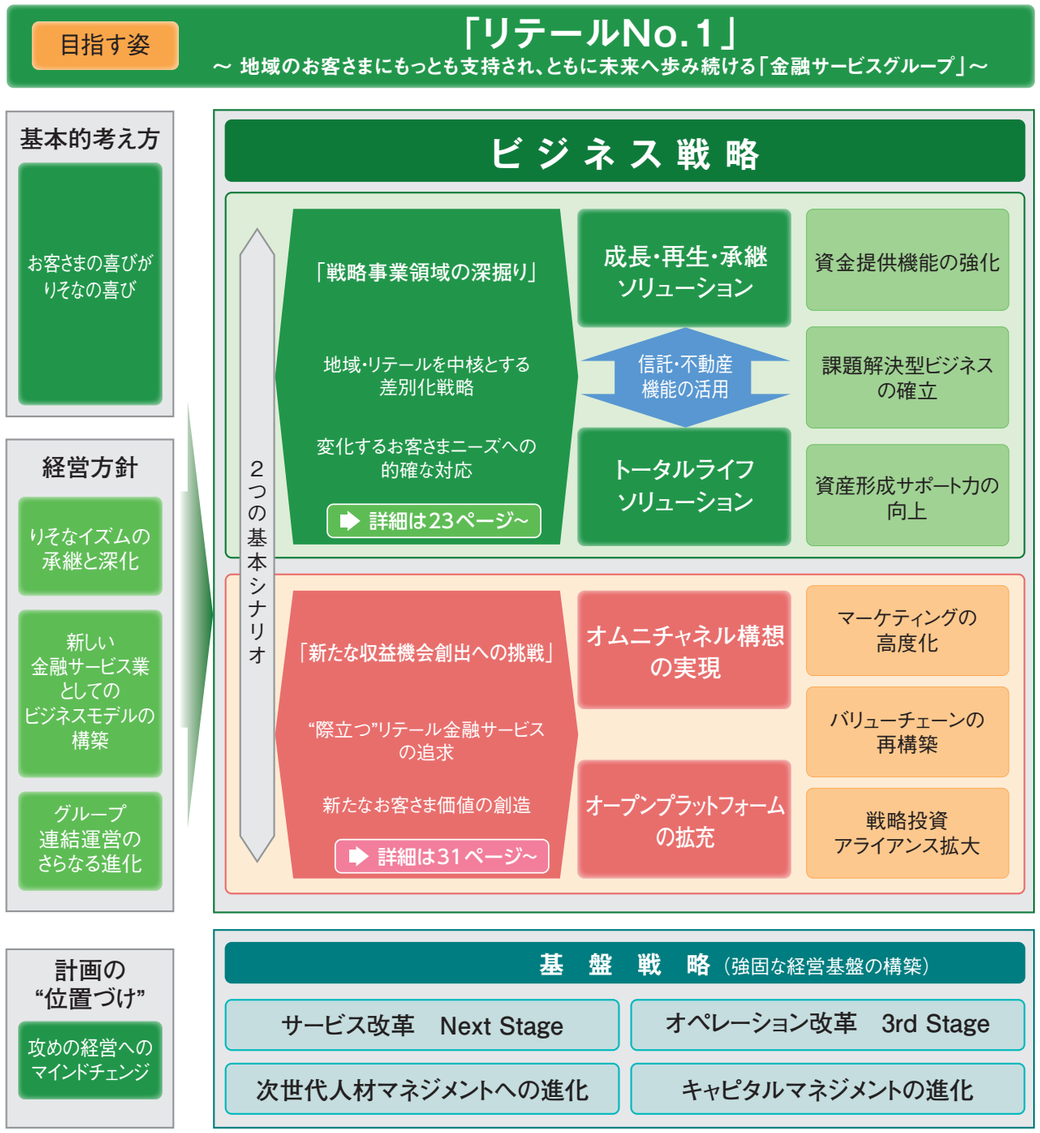
りそなグループの成長戦略の全体像

リテールNo.1を目指して

現行の中期経営計画（2015年3月期から2018年3月期まで）では、公的資金完済後の次なる10年に向けた「攻めの経営へのマインドチェンジ」を図るとともに、改めて中長期的な成長への決意とその方向性を示しています。

具体的には、当グループの持続的成長をより確かなものとするため、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を堅持しつつ、(1)「戦略事業領域の深掘り」と(2)「新たな収益機会創出への挑戦」を基本シナリオとするビジネス戦略を展開しています。

また、事業環境の変化等を見据えた新たな改革の取り組みとして、4つの基盤戦略を進めています。



ビジネス戦略

(1)戦略事業領域の深掘り

「本業収益による持続的成長」を確かなものとするため、地域・リテールを中核とする差別化戦略の高度化を通じ、「戦略事業領域の深掘り」に取り組んでいます。

具体的には、法人のお客さまへの「成長・再生・承継ソリューション」の提供と、個人のお客さまへの「トータルライフソリューション」の提供を通じ、お客さまとの永続的なお取引関係の構築を目指しています。

また、リテールバンクとしてのお客さま基盤と信託機能の融合を表す「リテール×信託」の発展形として、全グループ銀行で信託を標準装備し、信託ソリューション提供力の強化にも取り組んでいます。

多様化・複雑化するお客さまニーズをきめ細かく汲み取り、価値あるソリューションを適切なタイミングで提供していくことで、より多くの商品・サービスをご利用いただくとともに、預り資産や貸出資産の積上げを実現していきます。

(2)新たな収益機会創出への挑戦

当グループの主要マーケットである「リテール」領域では、お客さまの金融行動の多様化等が進むなか、これまでのビジネスモデル・営業手法の延長線上では「お会いできない」お客さまが増えつつあります。このような変化に的確に対応していくことで、新たなビジネスチャンスを捉えていきます。

次なる10年を見据え、ワンランク上の「際立つ」リテール金融サービスの追求に取り組むことで、旧来の銀行の枠組みを超えた新たなお客さま価値を創造し、さらなる基盤拡充を目指します。具体的には、質の高いリテール金融サービスをお客さまにとって最適な場所・時間・チャネルで提供する「オムニチャネル構想」を実現します。また、戦略投資や他の金融機関等との連携を含めた「アライアンスの拡大」を通じて、「リテール基盤・機能」、「信託・不動産・国際業務」、「事務・システム」の3つの「オープンプラットフォームの拡充」を進めていきます。

基盤戦略

当グループの持続的成長をより確かなものとするため、「攻め」のビジネス戦略を支える4つの基盤戦略（「サービス改革 Next Stage」、「オペレーション改革 3rd Stage」、「次世代人材マネジメントへの進化」、「キャピタルマネジメントの進化」）を通じて強固な経営基盤の維持・強化を図っています。

4つの基盤戦略

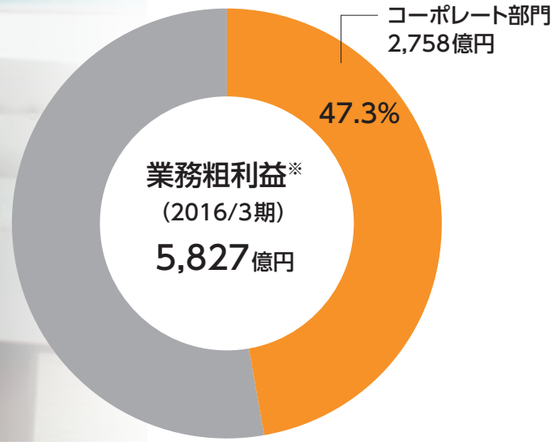
サービス改革 Next Stage	• 取引の「24時間365日化」等の一層革新的なサービスの実現
オペレーション改革 3rd Stage	• 店頭事務改革や業務プロセス改革等、これまでの改革ノウハウを結集 • バックオフィス体制の革新、事務のワンプラットフォーム体制構築等、さらに先を行く改革に移行
次世代人材マネジメントへの進化	• 事業部門や法人格の制約を超え、人的資源配分の最適化に向けた「グループベースの人材マネジメント」への革新 • 高度な教育支援システムの整備や、「ダイバーシティマネジメント」をさらに発展させた人事制度全般の再構築
キャピタルマネジメントの進化	• 健全な資産から安定的な収益を生み出す財務基盤の維持・強化 • リスク・リターンの高次元でのバランス確保の実現と、着実な利益の計上、資本の蓄積、金融規制・ルール等への対応等、「キャピタルマネジメントの進化」を実現

戦略事業領域の深掘り：コーポレート部門

事業戦略

政府の成長戦略等を背景に、資金需要の高まりや不動産市場の活性化が期待されます。また、中小企業経営者の高齢化が進むなか、お客さまの事業承継ニーズも拡大しています。

こうした環境下、グループをあげて中堅・中小企業等のお客さまに向けた「成長・再生・承継ソリューション」の強化に取り組んでいきます。ソリューション提供等を通じて多面的な付加価値を提供することで、“中堅・中小企業取引No.1の『りそな』”としてのブランドを確立していきます。



※ 有価証券報告書において開示している「セグメント情報」の報告セグメント合計の業務粗利益

事業環境と注力事業分野

社会・経済情勢の変化

- 政府成長戦略、不動産市場の活性化
- 中小企業経営者の高齢化
- 年金制度改革、年金市場の構造変化
- 中小企業のアジア進出

当社の強み

- 43万の法人のお客さま
- 恵まれたフランチャイズと地域密着運営
- 本邦最大の信託併営商業銀行
- アセアンにおける充実したサポート体制

注力事業分野

- 良質な貸出資産の積上げ
- 資産・事業承継支援
- 不動産業務
- 企業年金業務
- 中小企業の海外進出支援
- 事業成長・再生支援

良質な貸出資産の積上げ

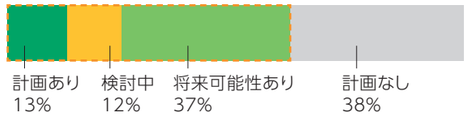
政府の成長戦略や2020年の東京オリンピック開催等に伴う資金需要の高まりが期待されるなか、当社のお客さまを対象とした調査からも、設備投資ニーズが確認されています。

当グループでは、引き続き、多様化・高度化・複雑化するお客さまの資金ニーズへの的確な対応を通じて、日本経済・地域経済の発展に金融面から貢献していきます。

設備投資ニーズへの取り組み強化

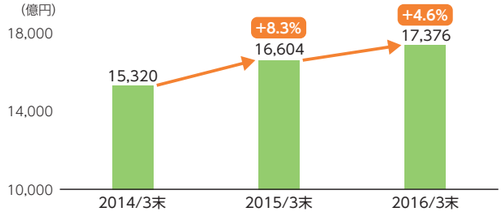
- 取引先企業の6割以上に設備投資意欲

〈設備投資計画の有無※〉



※グループ銀行のお客さまを対象としたアンケートの集計値
(回答社数：約3万社、調査期間：2016年1月~2月)

設備投資資金貸出残高

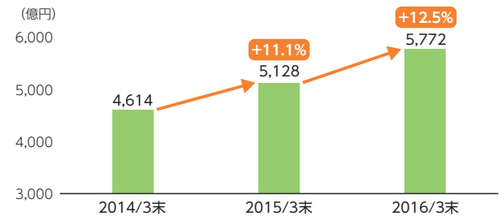


成長分野への取り組み強化

- 東京・埼玉・大阪における病院、介護・福祉施設のお客さま基盤はトップクラス
- 専門チームにより、多彩なソリューションを提供

医療福祉応援ファンド　医療経営コンサル
医業承継・廃業支援・M&A　診療報酬債権流動化

ヘルスケア分野向け貸出残高

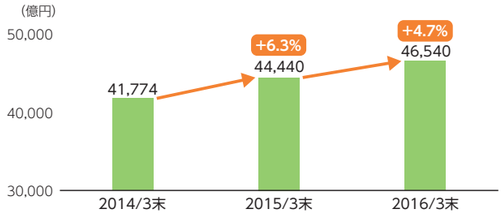


資産・事業承継ニーズへの対応（プレミア層向け貸出※）

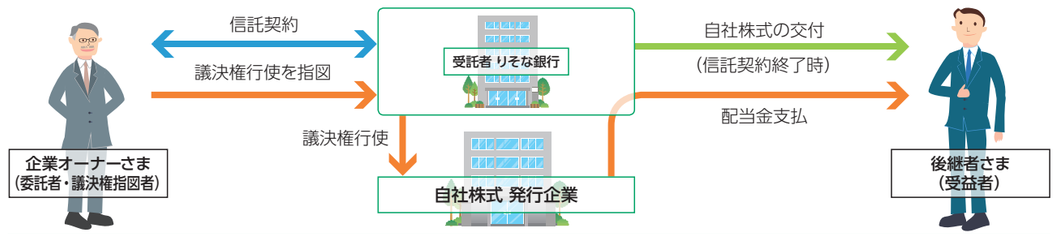
- 中堅・中小企業経営者の高齢化が進むなか、事業承継ニーズが拡大
- 円滑な事業承継をサポートする課題解決型コンサルティングへの取り組みを強化
- グループの機能を最大限活用した質の高い承継ソリューションを通じた差別化

※資産管理会社、中小企業経営者、資産家等向け貸出

プレミア層向け貸出残高



自社株承継信託（議決権留保型）



「自社株式を譲渡したいが、今すぐ後継者に経営を任せるのは不安」といったお悩みを解決

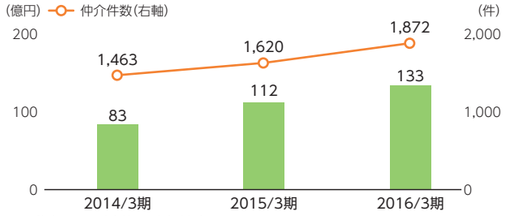
不動産業務・企業年金業務

不動産

不動産ビジネスにおいては、当グループの充実した店舗ネットワークと、お客さまとの強固なリレーションを活かした不動産情報力を背景に、商業銀行唯一の不動産業務併営によるワンストップ・サービスという他社にはない強みを活かしていきます。

各グループ銀行の連携をさらに強化することで、付加価値の高いソリューションを提供していきます。

不動産業務収益※

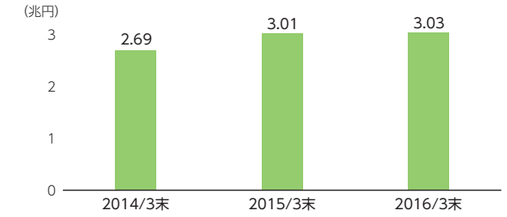


※不動産ファンド出資関連収益除く

企業年金

企業年金ビジネスにおいては、業界トップクラスの幹事受託数に加え、豊富な制度管理実績を有しています。公的年金制度を補完する企業年金への期待が高まるなか、厚生年金基金制度の見直し、確定拠出年金法の改正等の環境変化に伴う多様なお客さまニーズに対し、確定給付企業年金と確定拠出年金を一体でサポートする体制により最適なソリューションを提供していきます。

りそな銀行・企業年金受託残高※の状況

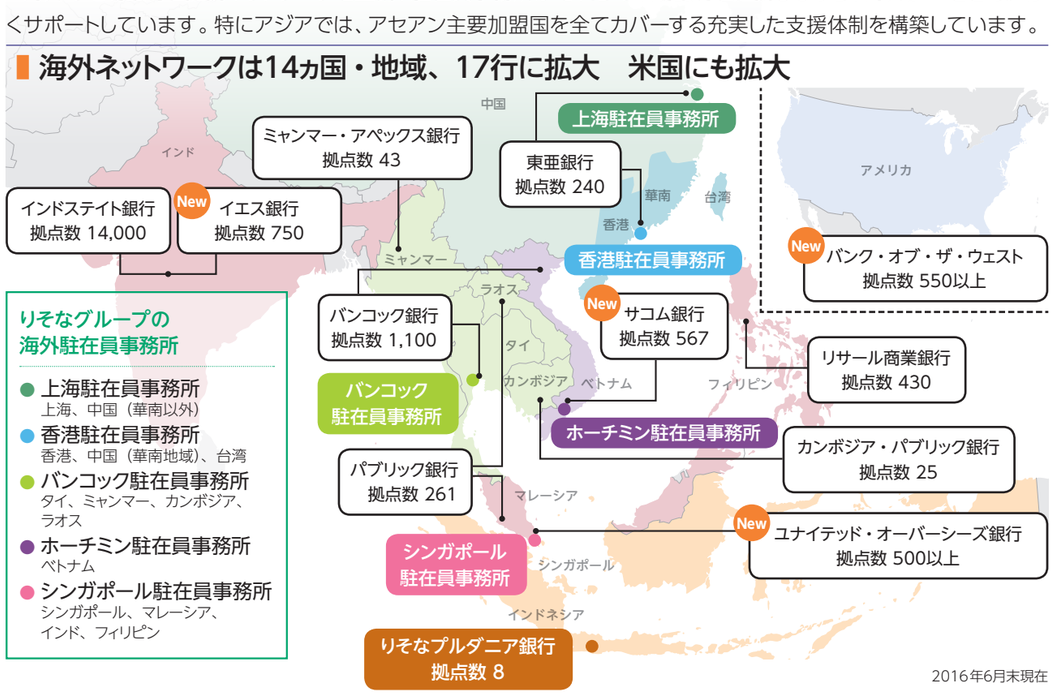


※総合基金除き、確定拠出年金含む

中小企業の海外進出支援体制

海外の地場銀行と提携ネットワークを整備、駐在員事務所がそれらの地場銀行と連携しながら、海外進出をきめ細かくサポートしています。特にアジアでは、アセアン主要加盟国を全てカバーする充実した支援体制を構築しています。

海外ネットワークは14ヵ国・地域、17行に拡大　米国にも拡大



2016年6月末現在

中小企業のお客さまの経営支援に関する取り組み

りそなグループでは、お客さまの事業のライフサイクル（創業期～成長期～成熟期・事業承継等）に応じて生じる様々なニーズに的確にお応えするべく、各グループ銀行の営業店、本部および各グループ会社が協働し、必要に応じて他の金融機関や外部専門家とも連携しつつ、お客さまの経営支援に取り組んでいます。

創業期～成長期における支援

創業期のお客さまに対して、決算内容だけでなく、事業の成長可能性にも着目し、積極的な資金支援と事業支援に取り組んでいます。

また、成長期のお客さまに対しては、多様な融資商品の提供、ビジネスマッチング、海外進出支援等、様々なソリューションの提供を行い、お客さまの成長をサポートしています。

成熟期・事業承継における支援

お客さまの事業承継ニーズに対して、事業ビジョンや事業承継への考え方等を十分に伺ったうえで、最適な解決方法や対応策を検討し、円滑な事業承継・資産承継に向けた全面的なサポートを行っています。

事業再生における支援

お客さまの事業再生にあたっては、返済条件のご変更等への柔軟な対応にとどまらず、経営改善・事業再生・事業再構築等に必要な支援・ノウハウの提供に努めています。

Topics!　「医療・福祉事業成長支援スキーム」

医療・福祉事業に携わるお客さまへのサポート強化として、同分野に強みを持つ投資ファンドの運営会社と連携し、一般的な株式会社と比べて資本面や人材面に制約の多い医療法人のお客さまが抱える「経営支援ニーズ」、「事業承継ニーズ」や「資金調達ニーズ」等に対して、様々なサポートを行っています。

Topics!　お客さまの成長・再成長を資本の面からサポート

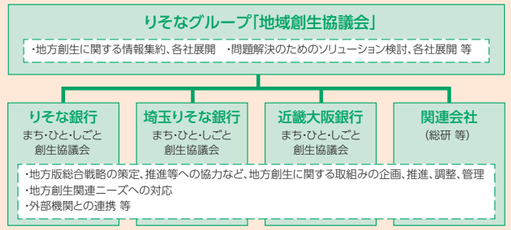
お客さまの成長・再成長を資本の面からサポートすることを目的に、少額から出資が可能なメザニン・ファンドを取り扱っています。本ファンドは、優先株式により出資を行うこととしており、お客さまの自己資本の拡充につながるとともに、定期的な返済負担がないことから、設備投資や新事業の展開等、お客さまの成長・再成長に向けた取り組みに積極的にご活用いただけます。

地域の活性化に関する取組状況

地域社会とともに発展するという理念のもと、中小企業のお客さまへの経営支援及び地域経済の活性化に積極的に取り組んでいます。

また、「地方創生」への取り組みに貢献するため、部門・グループ横断的な協議体として、りそなグループ「地域創生協議会」を設置したほか、各グループ銀行に「まち・ひと・しごと創生協議会」を設置しています。

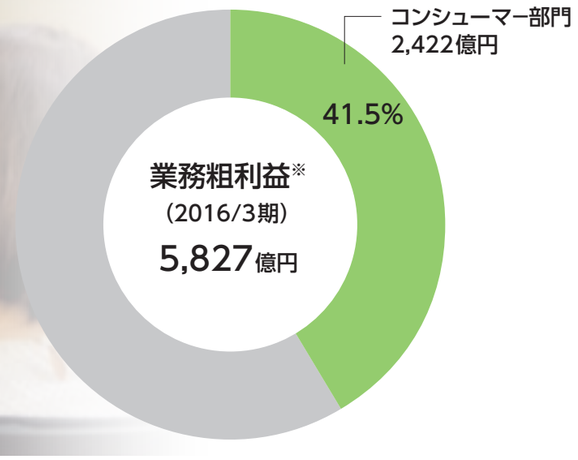
● りそなグループの地方創生に係る連携体制



戦略事業領域の深掘り：コンシューマー部門

事業戦略

超高齢化の進展や人口・富の都市集中、ライフスタイルの多様化等、社会・経済情勢の変化のスピードは増しています。こうした環境下、お客さまの様々なライフイベントやライフプランに応じ、資産形成や生活設計を金融面から総合的にサポートする「トータルライフソリューション」に取り組むことで、“個人取引No.1の『りそな』”としてのブランドを確立していきます。



※ 有価証券報告書において開示している「セグメント情報」の報告セグメント合計の業務粗利益

事業環境と注力事業分野

社会・経済情勢の変化

- 「貯蓄から投資へ」の流れ
- 超高齢社会
- 都市部への人口集中
- ライフスタイルの多様化

当社の強み

- 1,300万の個人のお客さま
- 首都圏、関西圏中心の都市型フランチャイズ
- 本邦最大の信託併営商業銀行
- 住宅ローンビジネスにおける優位性

注力事業分野

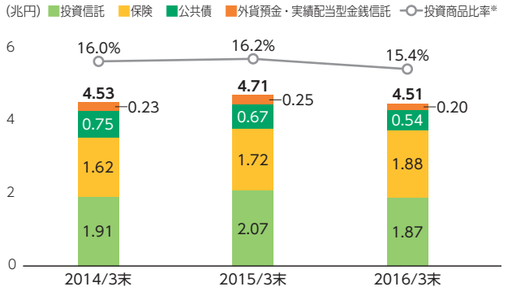
- 資産形成サポート
- 資産承継サポート
- 自己居住用住宅ローン
- 消費性ローン

資産形成サポート

定期預金、投資信託、保険や年金運用で培ったノウハウを活用した金銭信託等、多彩な商品ラインアップの中から、お客さまに最適な商品を提案しています。

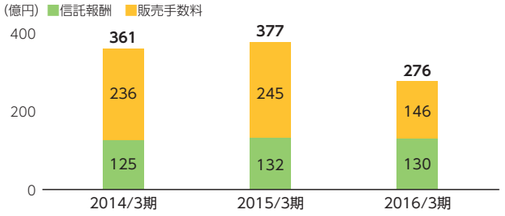
お客さまとの永続的なお取引関係を構築し、資産形成をサポートするストック型ビジネスの確立を目指します。

個人向け投資商品残高の推移

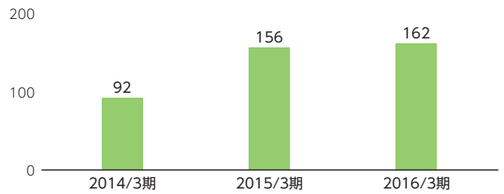


※投資商品比率=個人向け投資商品残高／(個人向け投資商品残高+個人預金(円貨))

投資信託の収益推移



保険の収益推移

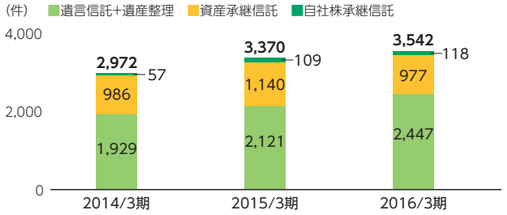


資産承継サポート

資産承継関連の新規取り扱い件数は、増加基調となっています。

遺言信託はもちろんのこと、大切な資産を守りながら将来の不安を安心に変える資産承継信託「マイトラスト」や感謝の気持ちを大切な人にお届けできる資産承継信託「ハートトラスト」等、お客さまの次世代への継承ニーズにお応えする多彩な商品を取り揃えています。

新規取り扱い件数の推移



きょういく信託(2013年4月取扱開始)

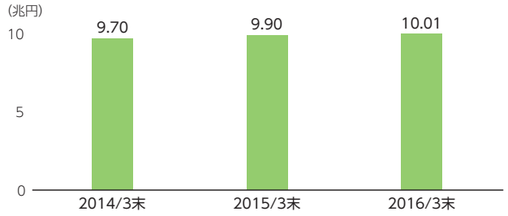
■ 2016/3月末　受託件数 約1万9千件　受託金額 約1,150億円

平成25年度の税制改正「教育資金の一括贈与にかかる贈与税の非課税措置」の適用商品です。

自己居住用住宅ローン

自己居住用住宅ローンは、りそなグループがノウハウを蓄積し、競争優位性を確保している主要ビジネスの1つで、残高は増加基調が継続しています。住宅ローンビジネス改革により可能となった休日営業・休日審査・休日融資により、圧倒的な利便性の提供とスピーディーな対応が可能となりました。大幅に短縮された時間で、お客さまのお話をじっくり伺い、最適なソリューションを提供しています。

自己居住用住宅ローン残高の推移



休日展開

・休日展開を通じ圧倒的な利便性を提供
ローン契約の4割が休日、お客さまニーズに対応

休日営業	・ローンプラザ68拠点で実施 ・セブンデイズプラザとの休日連携	
休日審査	・2015年6月～ ・最短で即日回答	大手行初
休日融資	・2016年3月～ ・休日決済後、すぐに入居が可能に	日本初

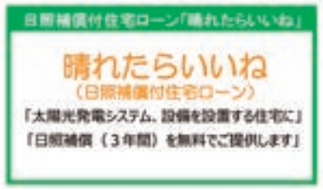
＋

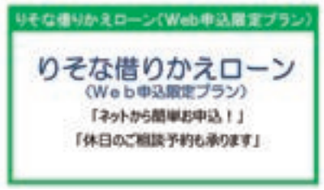
住宅ローンビジネス改革

・営業力強化と事務コスト削減を同時に実現
→新システムへの移行を完了
→事務量半減を通じ、ローンプラザを営業拠点化
→審査の大幅なスピードアップ
→書類記入等のお客さま負担を大幅に軽減

専用モニターを用いたローン契約は、業界初!

・お客さまのニーズにあわせた独自の住宅ローン商品



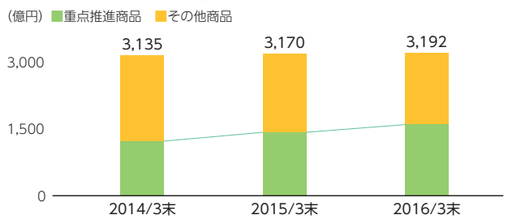


消費性ローン

当グループの消費性ローンをより多くのお客さまにご利用いただくため、お借り入れ限度額の引き上げや提携先企業のお客さま向けローンの開発、当グループで住宅ローンをお借り入れのお客さま専用ローンの取り扱い開始等、新しいアプローチでの残高増強に取り組んでいます。

また、申込・回答・契約のWeb完結と休日審査・休日融資の体制が整い、利便性は格段に向上しました。

消費性ローン残高の推移



・夢の実現をサポートする独自のローン商品

来店不要でお申し込みから契約までできる「りそなプレミアムカードローン」や「クイックカードローン」、女性向けローン「女性のあした応援ローンcannael(カナエル)」等、お客さまの生活や夢の実現をサポートするりそな独自のローン商品を取り揃えています。

「女性のあした応援ローンcannael(カナエル)」

サービス改革、オペレーション改革の成果

公的資金注入後、一貫して取り組んできたサービス改革とそれを支えるオペレーション改革によって、お客さまからのご評価は大きく向上しました。2015年10月に公表された「日経 銀行リテール力調査」では、調査対象117行中、埼玉りそな銀行が6位、りそな銀行が8位、近畿大阪銀行が9位と、グループ銀行が揃ってベスト10入りというご評価をいただきました。

りそなグループ全銀行が ベスト10入り

日経 銀行リテール力調査

りそなグループ全銀行がベスト10入り

1位	新生銀行
2位	三井住友銀行
3位	イオン銀行
4位	スルガ銀行
5位	みずほ銀行
6位	**埼玉りそな銀行**
7位	広島銀行
8位	**りそな銀行**
9位	**近畿大阪銀行**
10位	常陽銀行

(117行調査)(2015年10月)

「待ち時間ゼロ」を目指したオペレーション改革

店舗改革を進めるなかで、特に意識したのは『銀行ではどうしてこんなに待たされるのか?』というお客さまからのお声でした。「待ち時間ゼロ」を目指して、支店事務の集約や合理化を図るとともに、「クイックナビ」という特許をとった端末により入出金やお振込み等のお取引を迅速に行っていただける仕組みを導入。総合受付でご用件を伺い、早く処理を済ませたいお客さまと、じっくりご相談されたいお客さま、それぞれのニーズに応じて対応することでお客さまから高いご評価いただきました。

りそなグループは、事務のやりかた、店舗の形態等を一から見直すことで、リテール業務に特化しながら経費率を低く抑え、コスト競争力における優位性も実現しています。

総合受付

●ご来店時には、まず入り口から一番近い総合受付へ
●ご用件を伺い、担当ブースにご案内します

クイックナビ

クイックナビは特許取得済!!

●税公金納付、振込等はATMを併設したクイックナビへ
●書類記入不要等でスピーディーなお手続きが可能に

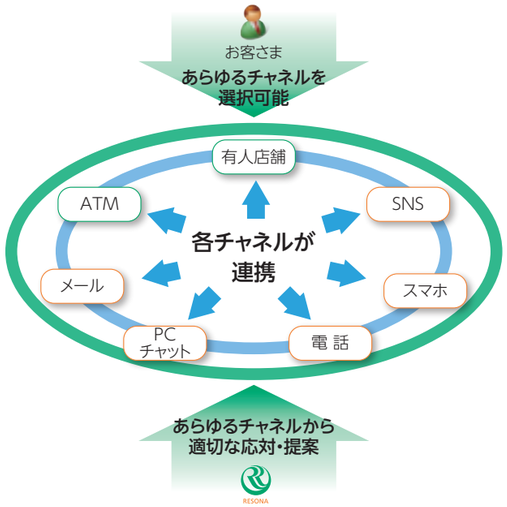
サービスカウンター

●生体認証の活用で書類のご記入やご捺印は不要に

コミュニケーションブース

●プライベートなご相談に、専用窓口でじっくりお応えします

新たな収益機会創出への挑戦：オムニチャネル戦略



24時間365日、銀行のサービスを使いたい。
休日に、ゆっくり相談したい。
スマホで、サクッと済ませたい。
お一人おひとりの想いに、きちんと向き合うために、
銀行のカタチを変えていきます。
“オムニバンク宣言”
いつでも、どこでも、あなたの想いとつながる、
りそなグループの新しい挑戦がはじまります。

※オムニとは、「あらゆる」「すべて」という意味です。

「オムニチャネル戦略」とは、リアルとネットのすべてのチャネルを融合し、質の高い金融サービスを、お客さまのお取引行動に合わせてきめ細かくスピーディーに提供していくための戦略です。

チャネル改革

リアル × ネット

リアルとネットの融合により、
いつでもどこでも接点を持てる体制

いつでも　どこでも
新たなエリア　新たな顧客セグメント

- 取引の24時間365日化
- ネットチャネルの飛躍的拡充
- ネットとリアルの融合

すべてのお客さま

マーケティング改革

お客さまのライフスタイルに関する
情報から、適切な提案

グループ内のあらゆる情報
提携等を通じた非金融情報
外部データ等

マーケティング情報として
整備・分析

営業スタイル改革

「事務ゼロ」の実現で、提案から
お取引までをワンストップで！

タブレット端末で、提案から事務まで完結
社員はお客さま情報を
リアルタイムで共有

お客さま価値を徹底追求

これまでの取り組み

圧倒的なお客さま利便性の実現に向けて

取引「時間」の常識への挑戦 いつでも

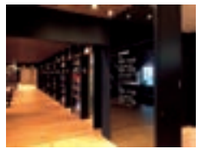
■ 平日午後5時迄営業
（2004/4月～）

■ 24時間有人対応
テレフォンバンキング
（2005/5月～）

■ りそなグループ銀行間
24時間365日振り込みサービス
（2015/4月～）

24時間 365日
Resona Group my gate ATM Webコミュニケーション

■ セブンデイズプラザ 33ページへ
- 「年中無休午後7時まで営業」店舗
- 2016/6月末現在13拠点



■ 住宅ローン休日展開
- ローンプラザ休日営業（2003/10月～）
  2016/6月末現在68拠点
- 休日審査（2015/6月～）
- 休日融資（2016/3月～）

取引「空間」の常識への挑戦 どこでも

■ ネットチャネルの飛躍的拡充
- マイゲート（2014/4月～）
- HPチャット機能開始（2015/7月～）

- WEB決済ポータルサイト
  （2015/11月～）
- ポイントモール（2015/11月～）
- りそなスマートストア（2016/3月～）

33ページへ

第1弾りそなJALスマート口座
（インターネット支店）

RESONA SMART STORE

ポイントがたまるモール りそなグラブ .com

■ グループ銀行店頭相互利用サービス
- 預金に関する各種諸届（2015/9月～）
- 普通預金取引（2015/11月～）
  （普通預金通帳共通化）

■ タブレット端末による提案営業
- 本部コンサルタントによる
  リモートサポート（2015/6月～）
- 個人渉外常備（2016/4月～）

柔軟性に富む最新のシステムにより
安全性・信頼性　サービスの多様化・高度化　大量処理・高速処理
を実現

リアル

セブンデイズプラザとよす（2015年11月オープン）
～オムニチャネル構想を具現化するパイロット店舗～

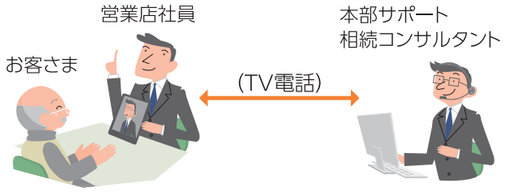
セブンデイズプラザとよす（りそな銀行豊洲支店）は、いつでもどこでもご利用いただける「オムニチャネル構想」の具現化に向けた戦略的な店舗として、2015年11月に開設しました。大手行初となる印鑑なしでの口座開設や、タブレット端末を活用したペーパーレス手続き、TV電話システムを通じた本部コンサルタントによる高度なコンサルティング等、“新しい体験”を提供しています。

■ **「年中無休午後7時まで営業」店舗**

■ **お客さまの利便性を高める機能を拡充**
- 大手行初　印鑑なしで口座開設
- 年中無休午前7時～午後10時※まで利用可能なキーレス貸金庫

※土日・祝日は午前8時～午後10時
- 店頭タブレットで事前受付・ご記入が可能

■ **コンサルティング機能強化**
- タブレット・PCのTV電話システムで本部専門人員が高度なコンサルティング



ネット

りそなグループの新たなチャネル「りそなスマートストア」（2016年3月オープン）
～第一弾は「りそなJALスマート口座」～

「りそなスマートストア」は、これまでの銀行の店舗を通じたサービス提供とは異なり、インターネットを通じて、お客さまの多様化する趣味・嗜好に合わせ、よりお得に、便利に感じていただけるサービスを、全国に提供する新たなチャネルです。「りそなスマートストア」では、これまでの銀行にない新たなサービスを順次展開していく予定です。

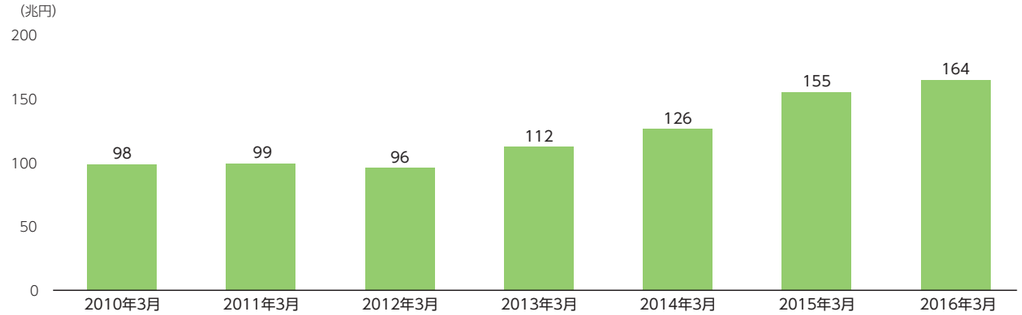
新たな収益機会創出への挑戦：アセットマネジメント

りそなアセットマネジメント株式会社を設立（2015年8月）

りそな銀行は、信託銀行として約50年にわたり年金運用の分野を中心に資産運用ビジネスを展開してきました。現在では、約15兆円の資産を運用する国内トップクラスの運用機関として、お客さまの資産形成をサポートしています。

「貯蓄から投資へ」という資産運用ニーズの高まりが期待されるなかで、当グループでは投資信託市場の成長を大きなビジネスチャンスとして捉え、2015年8月にりそなアセットマネジメント株式会社を設立しました。信託銀行として培ったプロ向けの運用力をグループのネットワークを通じてリテール分野に提供することで、個人および法人のお客さま向けの資産運用ビジネスを強化していきます。

【日本における投資信託の純資産総額推移】



（出所：一般社団法人投資信託協会データより りそなホールディングス作成）

投資信託「りそなラップ型ファンド（愛称：R246）」取扱開始（2016年1月）

りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行では、2016年1月より、りそなアセットマネジメントが設定・運用する初の投資信託である「りそなラップ型ファンド（愛称：R246）」の取り扱いを開始しました。このファンドはお客さまのニーズに合わせ3タイプの目標リターンを明示し、信託報酬をリーズナブルな料率に設定しています。取扱開始以来、純資産総額は順調に増加し、2016年5月末現在では約360億円となっています。

お客さまの資産形成サポートのさらなる強化に向けた取り組みについて

当グループではお客さまの資産形成サポートの一環として、フィデューシャリー・デューティー（※）の実践に向けた取り組みを強化していきます。

1. 「フィデューシャリー・デューティー・アクション」の制定（2016年3月）
   当グループの資産運用ビジネスにおける行動基準を制定しました。
2. 「資産運用アドバイザリー・コミッティ」の設置（2016年3月）
   フィデューシャリー・デューティーの実践にあたり、社外の有識者から助言や意見・提言を受ける会議体を設置しました。

その他にも、お客さまへのライフプランシミュレーションに基づいた提案スタイルの展開等、資産運用ビジネスにおける具体的な取り組みを進めていきます。

※フィデューシャリー・デューティー（信認義務）：他者の信認を得た受任者が負う幅広い役割・責任。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

りそなホールディングスは、りそなグループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定めています。

<コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方>

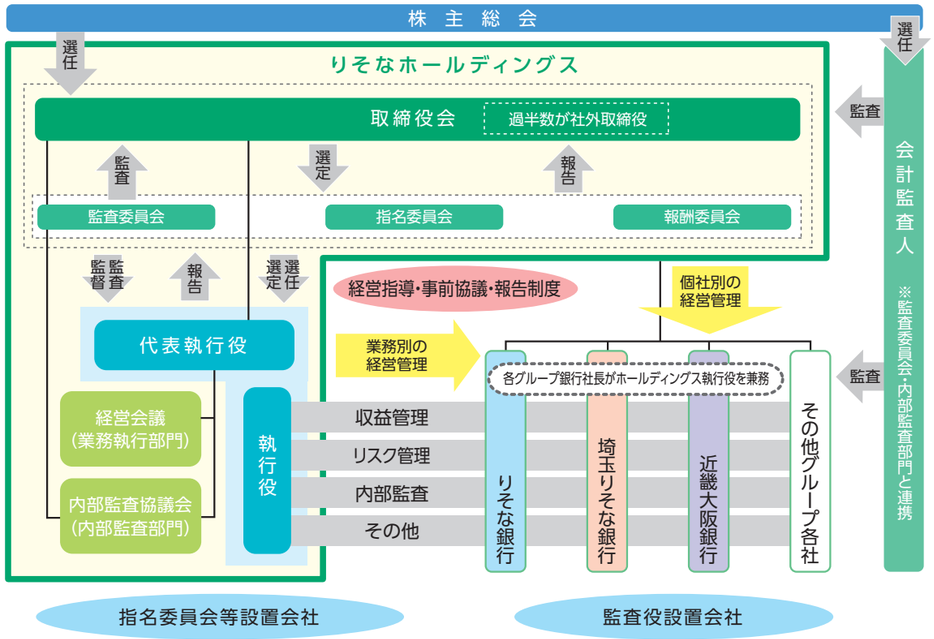
- 当社は、りそな銀行、埼玉りそな銀行および近畿大阪銀行をはじめとした金融サービスグループの持株会社として、当グループの企業価値の最大化を図ります。
- 当社は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの立場を尊重し、経済・社会等の環境変化に対応するための迅速・果断な意思決定を行うために、優れたコーポレートガバナンスの実現を目指します。
- 当社は、当グループの経営における原則的理念である「りそなグループ経営理念」および、さらにそれを具体化した「りそなWAY（りそなグループ行動宣言）」を定め、当グループが一丸となって業務運営に取り組む態勢を整備します。

<当社の企業統治システム>

- 左記のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方のもと、当社は、経営の監督と業務執行の機能を明確に分離し、取締役会の監督機能と意思決定機能を強化した企業統治システムとして、「指名委員会等設置会社」が最良であると考え、当社の企業統治システムに「指名委員会等設置会社」を選択しています。
- さらに、独立性の高い社外取締役を中心とした取締役会並びに指名委員会、報酬委員会および監査委員会の3委員会の機能発揮により、社外の視点を経営に十分に活用するとともに経営の意思決定の透明性および公正性を確保します。

当社は、当グループが地域社会とともに発展すること等を目的に、子会社各社の自律性を確保しつつ、左記のコーポレートガバナンスにかかる基本的な考え方に沿った経営が行われるよう子会社各社の経営管理を行います。

<グループのコーポレートガバナンス体制>



りそなホールディングスにおける取り組み状況等

機関	概要	構成	開催回数
取締役会	取締役会は、当グループの経営上の重要事項に係る意思決定と、執行役および取締役の職務の執行の監督を行う場として、実質的な議論が十分に確保できるような運営を行っています。	取締役10名 うち社外取締役6名 男性8名・女性2名	2015年度 17回開催
指名委員会	指名委員会は、当委員会にて定めた当グループ役員に求められる具体的人材像や「取締役候補者選任基準」等に基づき、株主総会に上程する取締役の選解任議案の内容等を決定しています。	取締役3名 うち社外取締役3名 委員長は社外取締役	2015年度 6回開催
監査委員会	監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行の監査のほか、株主総会に上程する会計監査人の選解任議案の内容の決定等を行っています。	取締役3名 うち社外取締役2名 委員長は社外取締役	2015年度 13回開催
報酬委員会	報酬委員会は、取締役およ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や、個人別の報酬等を決定しています。	取締役3名 うち社外取締役3名 委員長は社外取締役	2015年度 7回開催
経営会議	業務執行における意思決定プロセスとして、経営に関する全般的重要事項および重要な業務執行案件を協議・報告する機関として経営会議を設置しています。	代表執行役および各執行役	2015年度 42回開催
内部監査協議会	内部監査に関する重要事項の協議・報告機関として、業務執行のための機関である経営会議から独立した内部監査協議会を設置しています。	代表執行役全員、常勤の監査委員、内部監査部担当執行役および内部監査部長等	2015年度 15回開催

内部統制に関する事項

当社は、グループ企業価値の向上に向け、業務の適正を確保するための体制を構築し、りそなグループに相応しい内部統制を実現することを目的として、内部統制に係る基本方針を取締役会において決定しています。

「グループ内部統制に係る基本方針」の概要
（2016年4月1日改定）

1.内部統制の目的（基本原則）

当社及びグループ各社は、一般に公正妥当と認められる内部統制の評価の基準に従い、以下の4つの目的の達成に努めることを、グループの基本原則として定める。

(1)業務の有効性及び効率性の向上
(2)財務報告の信頼性の確保
(3)法令等の遵守
(4)資産の保全

2.内部統制システムの構築

内部統制の目的を達成するため、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、IT(Information Technology)への対応など基本的要素が組み込まれた内部統制システムを整備し、その有効性の確保に努める。この方針を踏まえ、グループ共通の「りそなグループ経営理念」を定めたうえ、当グループの業務の適正を確保するための体制整備を行うべく、以下の基本条項を定める。

(1)当社の執行役及び使用人並びにグループ各社の取締役、執行役員、及び使用人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に関する事項
(2)執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理の体制に関する事項
(3)当社及びグループ各社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制に関する事項
(4)当社の執行役並びにグループ各社の取締役及び執行役員の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制に関する事項
(5)当社及びグループ各社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制(グループ各社の取締役及び執行役員の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制を含む。)に関する事項
(6)監査委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項
(7)前号の使用人の執行役からの独立性の確保に関する事項及び前号の使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
(8)当社の取締役(監査委員である取締役を除く)、執行役及び使用人並びにグループ各社の取締役、監査役、執行役員及び使用人またはこれらの者から報告を受けた者の監査委員会への報告体制に関する事項
(9)報告者が不利な取扱いを受けないことを確保するための体制に関する事項
(10)監査委員の職務の執行について生ずる費用の処理等に関する事項
(11)その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制に関する事項

各グループ銀行のコーポレートガバナンス体制

各グループ銀行は、グループの一員として、りそなホールディングスの経営管理を受けることにより、グループ一体となって企業価値向上に努めています。取締役会については、社外取締役を招聘し、業務執行の決定と取締役および執行役員の職務の執行の監督を行う場として、実質的な議論が十分に確保できるような運営を行っています。

また、監査役で構成される監査役会を設置し、経営に対する強固な監査機能を確保しています。

その他コーポレートガバナンス体制等に関する事項

<りそなのサクセッション・プランについて>

当社では、持続的な企業価値向上を図るべく、当社および各銀行の経営トップの役割と責任を継承するメカニズムとして2007年6月にサクセッション・プランを導入し、役員の選抜・育成プロセスの透明性を確保しています。

当社のサクセッション・プランは当社および各銀行の「次世代トップ候補者」から「新任役員候補者」までを対象とし、対象者を階層ごとに分類した上で選抜・育成プログラムを計画的に実施しています。各々の選抜・育成プログラムは外部コンサルタントから様々な助言を得ることで客観性を確保しており、それらの評価内容は全て指名委員会に報告される仕組みとなっています。また、指名委員の活動としては評価内容等の報告を受けることに留まらず、個々のプログラムに実際に参加すること等を通じ、各役員と直接接点を持つことでより多面的に人物の見極めを行っています。さらに、それらの指名委員会の活動状況は社外取締役が過半数を占める取締役会に報告され多様な観点で議論されており、そうした全体のプロセスを通じ役員の能力・資質の把握と全体の底上げが極めて高い透明性のもとで図られています。

なお、当社では「役員に求められる人材像」として7つのコンピテンシーを定めています。指名委員会や役員が「求められる人材像」を具体的に共有することで、評価・育成指標を明確化させるとともに中立的な育成・選抜に努めています。

<取締役会評価について>

取締役会は、毎年、各取締役による取締役会の運営、議題および機能等に対する評価および意見をもとに、取締役会全体の実効性等について分析および評価を行っています。また、取締役会は、その評価結果等を取締役会の改善に活用し、取締役会の監督機能および意思決定機能の向上を図っています。

2015年度の評価では、取締役会は、引き続き全体として概ね適切に運営されており、取締役会の実効性は確保されていると評価しています。一方で、従前より課題として認識している議題の選定や資料構成等については、一部では改善が図られたものの、より効果的かつ計画的な議題の選定および資料の質的向上等に取り組む必要があると認識しています。今後も、各取締役の意見等を踏まえた取締役会運営の見直し等を通じて、取締役会における議論の充実を図っていきます。

リスクアペタイト・フレームワーク

持続的な成長を支える戦略策定・実行の枠組み

リテールNo.1に向けた戦略を実現するため、りそなグループでは、「収益」「リスク」「自己資本」等を有機的に関連づけ、整合性を確保した計画を策定しうる組織・体制を整備し、戦略策定・実行を支えるPDCAの枠組みを構築しています。

<経営戦略と計画の策定>

経営戦略の策定に際しては、内外の環境分析等を踏まえ、積極的にリスクテイクを行う事業領域を明確化しています。

戦略の決定は、社外取締役が過半数を占めるりそなホールディングス取締役会において、多角的かつ十分な議論を経て行われ、その決定に基づき執行部門が具体的な計画の策定を行っています。

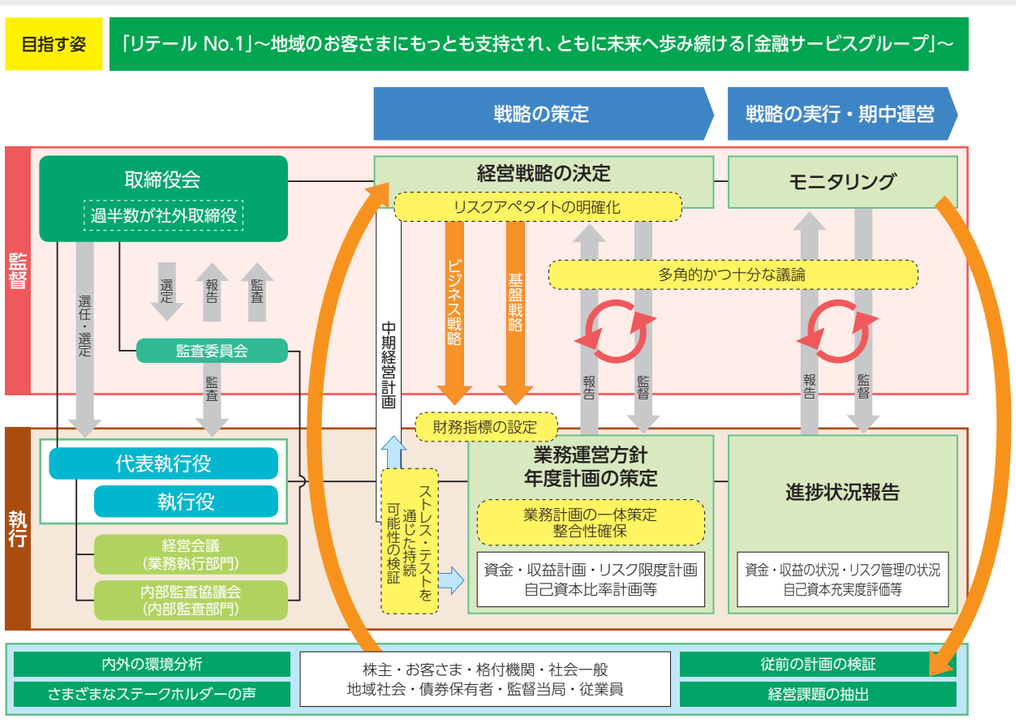
具体的には、当グループのビジネス特性や強み、短期的・中長期的な課題等を踏まえて、各グループ会社・各事業部門が策定する運営方針をグループ全体として整合性を確保したうえで、「資金・収益計画」や「リスク限度計画」、「自己資本比率計画」等として明確化しています。

これらの計画については、リスク管理部門によるストレス・テスト等を通じて持続可能性の検証を行い、計画期間を通じてリスクテイクが可能なこと、およびリスクコントロールが可能なことを確認しています。

<計画の実行と管理>

計画期間中は、これらの計画の進捗状況や検証結果が定期的に取締役会に報告され、取締役会においては、戦略の実現に向けた深度ある活発な議論が行われています。

議論の結果は、戦略や期中運営の機動的な見直しや組織体制の見直し等に反映され、戦略の実現可能性の確保を図っています。



リスク管理

リスク管理体制について

<リスク管理の基本的考え方>

りそなグループは、2003年5月に申請した公的資金による資本増強に伴い、国民の皆さま、お客さまならびにその他関係者の方々に対し、多大なご負担、ご迷惑をおかけしたことを踏まえ、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、リスク管理に取り組んでいます。

① 経営体力を超えたリスクテイクを行わない
② 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
③ 収益に見合ったリスクテイクを行う

<リスク管理の方針とリスク管理体制の整備>

りそなホールディングスでは、当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」を制定しています。

各グループ銀行は、「グループリスク管理方針」に則り、各々の業務・特性・リスクの状況等を踏まえてリスク管理の方針を制定しています。

当社および各銀行のリスク管理の方針には、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み等を定めています。

当社および各銀行では、リスクカテゴリー毎にリスク管理部署を設けるとともに、各種リスクを統括管理し統合的に管理する統合的リスク管理部署(リスク統括部署)を設けています。リスクカテゴリーについては、主として下表の通りに分類し、各リスクの特性に適った手法によって管理しています。

その他のグループ主要会社においても、各々の業務・特性・リスクの状況等を踏まえ、リスク管理の方針を制定しています。同方針には、リスク管理体制、リスク管理の枠組みのほか、本来業務以外で極力リスクをとらない旨等の方針を定めています。また、リスクカテゴリー毎の管理部署、およびリスクを統括管理する部署を設けています。

<統合的リスク管理>

当社および各銀行では、統合的リスク管理部署を設置し、それぞれグループまたは各銀行の統合的リスク管理を行う体制としています。

各銀行では、信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクをVaR[※]によって定量的に把握し、それに対して限度設定(資本配賦)を行い、リスクを許容できる範囲内に抑制しています。

当社は、各銀行のリスク限度の設定の際に、各銀行から事前協議を受け、各銀行の限度設定内容を検証するとともに、当グループ全体の健全性を確認しています。また、定期的に各銀行から管理状況について報告を受け、当グループの統合的リスク管理状況を確認しています。

また、当グループではVaR等によるリスク計測の高度化に努めていますが、統計的なリスク計測手法では必ずしも捉えられないリスクもあります。当社および各銀行では、VaRによる管理の限界や弱点を調査・把握し、それらによる影響度を評価・認識しています。VaRで捕捉できていないリスクについては、各種ストレステストの実施、リスク評価マップによる定性評価等により、統合的リスク管理の向上に努めています。

※VaR(バリュー・アット・リスク)とは、一定の信頼区間(確率)および保有期間において被る可能性のある最大損失額です。

リスクカテゴリー	定義	管理手法
		統合的リスク管理 (リスク限度設定、リスクの評価、ならびに資本との比較　等)
信用リスク	与信先の財務状況の悪化等により、資産（オフ・バランス資産を含む）の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスク	リスク限度設定、信用格付制度、ポートフォリオ管理、与信審査管理　等
市場リスク	金利、為替、株式等の様々な市場のリスクファクターの変動により、資産・負債（オフ・バランスを含む）の価値等が変動し損失を被るリスク	リスク限度設定、損失限度設定、ポジション限度設定　等
流動性リスク	必要な資金確保が困難になる、又は通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされること等により損失を被るリスク	緊急時フェーズ認定、緊急時対応体制の整備、流動性リスク指標ガイドライン　等
オペレーショナルリスク	内部プロセス・人・システムが不適切あるいは機能しないこと、又は外部要因により生ずる損失に関するリスク	オペレーショナルリスク評価（CSA)、損失データ分析、リスク指標　等
レピュテーショナルリスク	マスコミ報道、評判・風説・風評等がきっかけとなり、損失を被るリスク	適時適切な情報発信、モニタリング、危機管理体制整備

<りそなホールディングスによるグループ管理>

当社は、グループ共通事項としての各種方針・基準・制度等を各グループ会社に提示・指示します。

一方で、各社は、当社より示された方針等に則ったリスク管理に関する重要事項を決定する場合は、当社と事前協議を行い、その協議結果を踏まえて各社で決定します。

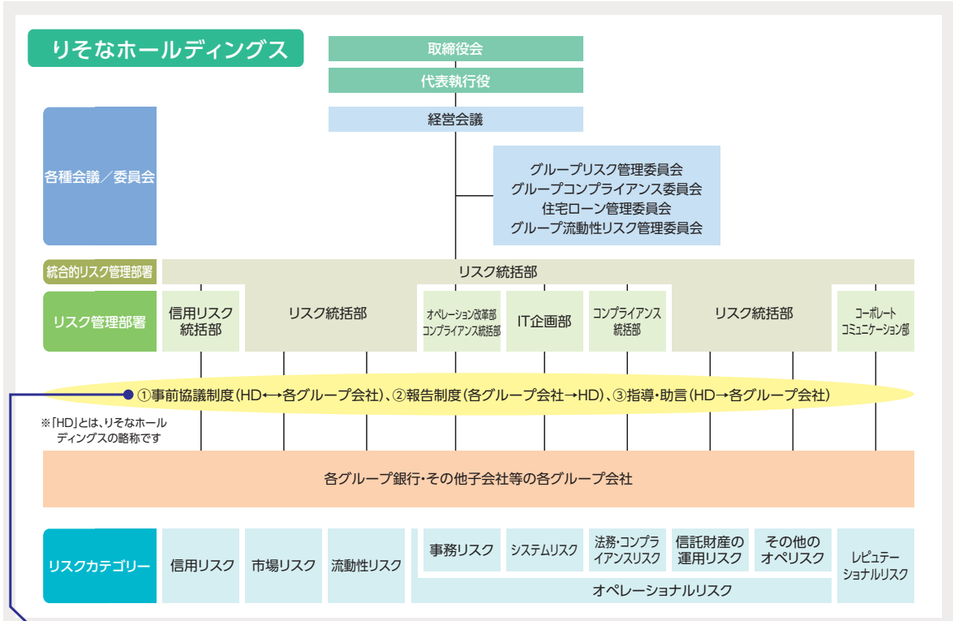
こうした枠組みに基づき当社は、各社のリスク管理に関する方針および規程・基準・制度等を提示・指示あるいは事前協議にて検証することによって、各社のリスク管理の枠組みをコントロールしています。

また、当社は、各社のリスクに関する各種限度・ガイドライン等を事前に協議して、各社のリスクテイクの方針をコントロールしています。

その他、当社は、各社からリスクの状況およびその管理状況に関する定期的報告および随時報告を受け、必要に応じて指導・助言を行っています。

なお、当社におけるリスク管理体制は、以下の図の通りであり、各リスク管理部署が担当するリスクカテゴリー別に当グループ全体のリスクを統括する体制としています。

<グループのリスク管理体制図>



りそなホールディングスによるグループ管理の枠組み		
①	事前協議制度	各グループ会社は以下の場合にりそなホールディングスと事前に協議します ・リスク管理の方針等、リスク管理上の重要な各種方針・規程を制定・改定する場合 ・各種リスクに関する限度・ガイドライン等を設定する場合 ・その他のリスク管理上の重要事項を決定する場合
②	報告制度	・各グループ会社は、リスクの状況、およびその管理の状況等をりそなホールディングスに定期的に報告します ・また、リスク管理上の重要な問題が発生した場合等に、随時報告を行います
③	指導・助言	・りそなホールディングスは、リスク管理上のグループ共通事項としての方針・基準・制度等を各グループ会社に対して提示します ・各グループ会社からの報告等に基づき、必要に応じて個別に指導・助言を行います

コンプライアンス

基本的な取り組み

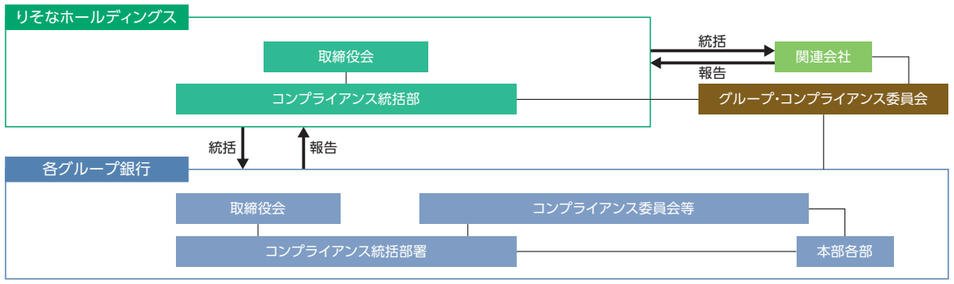
りそなグループでは、コンプライアンスを「法令、ルールはもとより社会規範を遵守すること」と定義し、経営の最重要課題の一つとして位置づけています。

コンプライアンスを浸透させるための基本的な取り組みとして、役員・従業員の判断の原点となる「りそなグループ経営理念」、経営理念を当グループが関係する人々に対する基本姿勢の形で具現化した「りそなWAY（りそなグループ行動宣言）」、経営理念とりそなWAYを役員・従業員の具体的行動レベルで明文化した「りそなSTANDARD（りそなグループ行動指針）」をグループ各社共通に定め、これらを記載した冊子を全役員・従業員に配布し、各職場で繰り返し研修を実施しています。

グループの運営体制

<グループのコンプライアンス運営体制>

りそなホールディングスに当グループのコンプライアンスを統括するコンプライアンス統括部を設け、同部が各グループ会社のコンプライアンス統括部署と連携し、グループ一体でコンプライアンス体制の強化を図っています。また、当社および各社で構成される「グループ・コンプライアンス委員会」を設置し、当グループのコンプライアンスに関する諸問題を検討・評価する体制としています。



<グループの顧客保護等管理体制>

当社および各銀行では、お客さまへの説明、お客さまからの相談や苦情等への対応、お客さま情報の管理、お客さまとの取引等において発生する利益相反の管理など、お客さまへの適切な対応や利便性の向上に関する体制の整備に積極的に取り組んでいます。具体的には、「グループ・コンプライアンス委員会」等において、管理責任部署や責任者等による対応策の協議、検討を行っています。

お客さまの情報の管理

「お客さま情報の保護」は、お客さまが当グループを安心してご利用いただくためのもっとも重要な事項の一つであると考えています。当グループでは、各社における「個人情報保護宣言」の公表や情報漏洩・紛失を防止するための体制整備、徹底した社員教育への継続的な取り組み等により、お客さま情報の適切な管理に努めています。

反社会的勢力の排除

反社会的勢力との取引を遮断し根絶することは、金融機関の社会的責任と公共的使命という観点から極めて重要であり、各社が企業活動を通じて反社会的活動の支援を行うことのないよう、取引や取引への介入を排除することを当グループの基本的な考え方としています。当グループでは、社内規則を整備するとともに役員・従業員への研修・啓発に取り組むほか、警察等関係行政機関とも連携して、反社会的勢力との取引防止・関係遮断を図っています。

内部監査

グループ内部監査

りそなグループの経営理念に掲げた、「お客さまの信頼に応え」「透明な経営に努め」るために、内部監査の果たすべき役割は非常に重要であるとの認識に立ち、りそなホールディングスおよび各グループ会社に内部監査部署を設置しています。

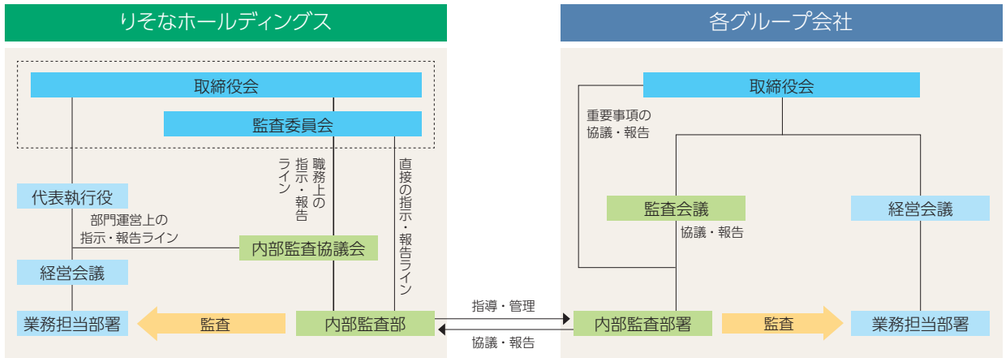
当社および各社の内部監査部署は、各社が経営管理体制を確立し、社会的信頼や業務の健全性・適切性を確保するために行う経営諸活動において、独立した立場でその遂行状況等を検証・評価し、必要に応じて改善を促進することにより、企業価値の向上を支援することを目的とする重要な機能を担っています。

組織体制

当社および各社には、取締役会のもとに組織的に独立した内部監査部署を設置しています。

さらに、内部監査に関する重要事項を協議する等のための機関として「経営会議」とは別に、当社には「内部監査協議会」を、各社には「監査会議」を設置しています。

当社の内部監査部は、職務上のレポーティングラインは取締役会・監査委員会とし、代表執行役への部門運営上のレポーティングラインと併せて、内部監査の実効性を確保しています。また、監査委員会から内部監査部への直接の指示・報告ラインを確保し、グループの代表執行役、代表取締役等に対する監督・牽制を強化しています。



機能・役割

具体的な監査の計画策定にあたっては、当社内部監査部が、当グループの内部監査の方針、対象、重点項目等を盛り込んだ当社および当グループの「内部監査基本計画」を策定し、監査委員会との協議の上、取締役会の承認を得ています。

各社の内部監査部署は、当社内部監査部と事前に協議を行い、各社の「内部監査基本計画」を策定し、それぞれの取締役会の承認を得ています。

このように策定された「内部監査基本計画」に基づいて、当社および各社の内部監査部署は内部監査を実施しています。

また、実施した内部監査の結果等については、当社においては、取締役会、監査委員会および代表執行役等へ報告されます。各社が実施した内部監査の結果等については、各社の取締役会および監査役等に報告されるとともに、当社にも報告されます。

りそなグループのCSR（企業の社会的責任）

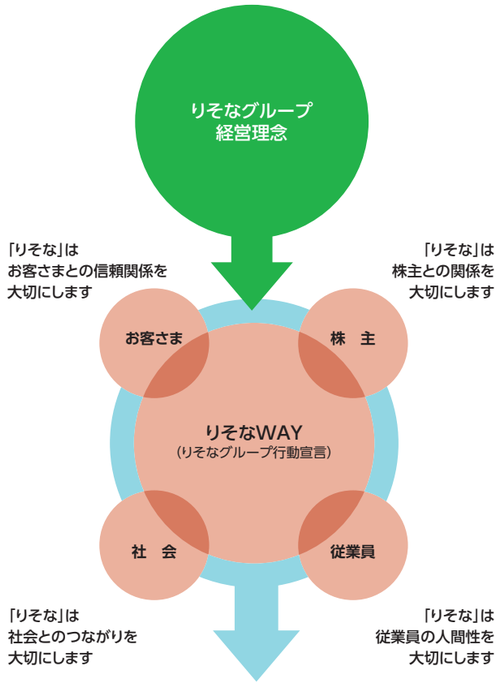
CSRマネジメントに関する基本的な考え方

<経営理念、行動宣言とCSR方針の関係>

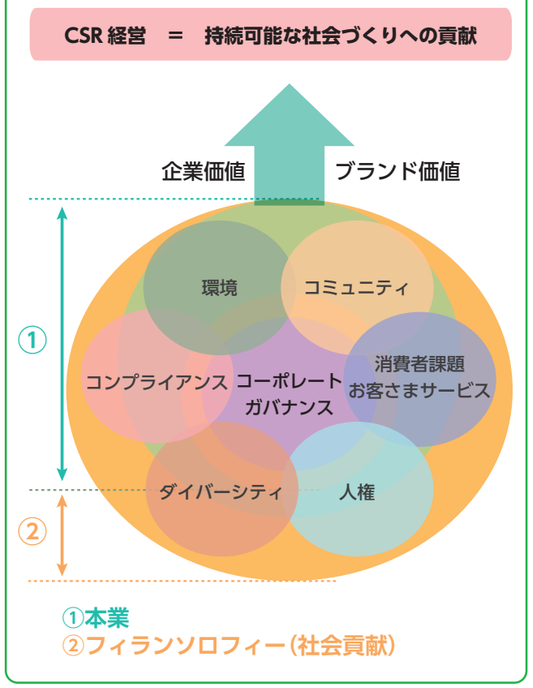
りそなグループでは、「CSR経営＝持続可能な社会づくりへの貢献」と位置づけ、全役員・従業員が進むべき方向、共有すべき価値観を示すものとして「りそなグループ経営理念」を、その基本姿勢を具体化するものとして「りそなWAY（りそなグループ行動宣言）」を定めています（→P.1）。

これらに基づき、当グループでは「企業の社会的責任に対する取り組み姿勢」を明確化するため、国際規格「ISO26000」が掲げる中核課題に沿って「りそなグループCSR方針」を定めています。この「グループCSR方針」で、明確に示した7つの社会的課題に対して「CSR目標」を定め、取り組みを推進しています。

■ 経営理念、行動宣言とCSR方針の関係



■ CSR経営の概念図



りそなグループCSR方針

課題項目	方針
コーポレートガバナンス	責任ある経営体制および経営に対する監視・監督機能の強化に努め、すべてのステークホルダーに対する説明責任を果たします。
人権	当社が影響を及ぼすお客さま、株主、従業員等、すべてのステークホルダーの基本的人権を尊重する企業風土・職場環境を醸成します。
ダイバーシティ	職場における能力開発の機会を通じた人材育成および成果の公正な評価とダイバーシティの組織風土の定着を推進します。
コンプライアンス	法令・ルール・社会規範の遵守を通じて、すべてのステークホルダーに対して責任ある企業活動を行います。
消費者課題/お客さまサービス	お客さまの大切な個人情報・資産を守り、一人ひとりの立場に立った質の高い金融サービス、啓発の機会を提供します。
コミュニティ	地域との共生を大切な使命と位置づけ、自社の持つ経験・資源を活用して、社会的課題の解決に取り組みます。
環境	かけがえのない地球環境を大切にし、環境に配慮した企業活動を適切に実践します。

CSRの重点課題（マテリアリティ）

<りそなグループのCSRの重点課題>

CSRに対する社会的要請を踏まえ持続可能な社会づくりに貢献するとともに、企業価値向上に繋がる、りそなグループらしいCSRを実践するために、「地域」、「次世代」、「ダイバーシティ」、「環境」の4つを重点課題として特定し、活動を推進しています。

地域
魅力溢れる地域づくりに貢献します

次世代
次世代がいきいきと活躍できる
社会づくりに貢献します

ダイバーシティ
多様な価値観が尊重される
社会づくりに貢献します

環境
自然環境保全と循環型の
社会づくりに貢献します

■重点課題の特定プロセス

1 検討すべき社会的課題の抽出
りそなグループCSR方針で示した7つの課題（コーポレートガバナンス、人権、ダイバーシティ、コンプライアンス、消費者課題／お客さまサービス、コミュニティ、環境）に沿って、GRIガイドライン（G4）やISO26000のフレームワーク、外部評価項目等を踏まえて、22項目の社会的課題を抽出。

2 りそなグループの優位性・優先度の検討
「1」で抽出した社会的課題について、「経営理念」「経営戦略」「りそならしさ（強み、差別化、ブランド向上）」を踏まえ、優位性・優先度を検討。

3 ステークホルダーにとっての重要度の検討
外部有識者へのヒアリングを通じて、ステークホルダー（お客さま、従業員、地域社会、りそなグループの株主、投資家、政府/行政、ビジネスパートナー、NPO/NGO）の視点に立った重要度を検討。

CSRアジア 東京事務所
日本代表
赤羽 真紀子氏

日本政策投資銀行
環境・CSR部長
竹ケ原 啓介氏

いただいた主なコメント

- 全国展開する大手金融機関でありながら地域密着型にこだわり、また充実した信託機能も有していることが、地域経済の活性化に大きく貢献していると考えます。そしてこのりそならしさが、さらなる競争力や企業価値増大につながるものと期待します。
- オムニチャネル戦略の推進は、お客さまの便益の向上に加え、生産性の改善や環境負荷低減へも貢献しており、事業を通じた社会課題解決の好事例と考えます。
- 社会課題解決において、金融機能を介して経済界の環境・社会対応を促すことは金融機関のもっとも重要な活動の一つであり、投融資先の環境配慮をクレジットポリシーに盛り込んだことは評価に値すると考えます。

重点課題：地域

魅力溢れる地域づくりに貢献します

地域経済の活性化に向けた貢献

“地域社会とともに発展する”という経営理念のもと、地域のお客さまに対する円滑な資金供給や質の高い金融サービスを提供するほか、当グループのネットワークを活かしたビジネスマッチングを行うことで、お客さま同士の取引促進や技術交流等、新たなビジネスチャンス創出のお手伝いをしています。

第6回ネットワーク商談会IN大阪

「食」をテーマに各地の特色ある食材を集めた商談会で、今回は過去最多となる9都府県の企業が集結しました。

りそな“ふるさと名物”応援フェア

関西を中心とした9府県の地場名産・名物を取り扱う事業者、50先が一堂に集結し出展。一般消費者を含む約1,000名の方が来場し、地域PRにも繋がりました。

従業員一人ひとりが地域づくりに参画

従業員が主体的に地域の行事への参加やボランティア活動等、それぞれの地域ごとの課題や状況に即した活動を行っています。こうした活動は、組織の一体感醸成や従業員の社会性向上にも繋がっています。

グループ従業員のボランティア活動団体「Re:Heart倶楽部」

2012年に発足後、地域ボランティアや環境ボランティア等様々な活動を行っています。

TABLE FOR TWO

社員食堂でヘルシーメニューを注文すると、1食当たり20円が開発途上国の子どもたちの学校給食費として寄付される取り組みで、これまでに65万食を超えました。

熊本地震　被災者支援・被災地復興のための取り組み

りそなグループでは、企業として2,000万円の義援金を社会福祉法人中央共同募金会を通じて寄付したほか、以下の取り組みを実施しました。

- 義援金受付口座の開設
- 店頭募金箱の設置
- グループ銀行のポイント交換サービスを活用した義援金募集
- 被災された方向けのローン、事業者向け融資
- 従業員募金の実施

重点課題：次世代

次世代がいきいきと活躍できる社会づくりに貢献します

次世代への資産・事業承継をサポート

超高齢社会を迎え、次世代への資産承継や事業承継といった社会的課題が高まるなかで、当グループが持つ金融・信託機能を活かし、円滑かつ確実に世代間の承継がなされる社会環境づくりに向けたきめ細かなサポートを実施しています。

きょういく信託

教育資金の一括贈与にかかる贈与税がお孫さま等一人あたり1,500万円まで非課税となります。

結婚・子育て支援信託

結婚・子育て資金の一括贈与にかかる贈与税がお子さまやお孫さま等一人あたり1,000万円まで非課税となります。

資産承継信託 マイトラスト未来安心図

お客さまとお客さまの大切な方のために、ご資金を守り、未来に安心をつなぎます。

ジュニアNISA

お子さま一人あたり年間80万円までの株式投資信託や上場株式への少額投資で得られる収益が非課税となります。

※当グループでは、上場株式の取り扱いはしていません。

金融リテラシー向上への貢献

金融の仕組みの高度化・複雑化を背景に、金融に関する正しい知識を習得し、適切な判断力を身に付けることがより重要となっています。より自立的で安心かつ豊かな生活を実現するため、当グループが持つ強みやリソースを活かして、幅広く金融経済教育に取り組んでいます。

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」

2005年にスタートし、卒業生は25,000人を超えています。

全国高校生金融経済クイズ選手権「エコノミクス甲子園」

東京、埼玉、大阪の3つの地方大会を開催し、金融知力の普及・向上に役立ててもらっています。

子どもたちのチャレンジを応援

次世代を担う子どもたちが夢や未来に向かって、その能力や可能性を最大限に発揮できるよう、子どもたちの様々なチャレンジを応援しています。

全国特別支援学校文化祭表彰式・作品展示会

りそなホールディングス東京本社で表彰式および作品展示会を開催しています。

りそな未来財団による「りそな次世代応援プロジェクト」

2015年11月に「一般財団法人りそな未来財団」を設立しました。次世代を担う子どもたちが経済的な理由で夢を諦めることがないよう、以下のような取り組みを実施していきます。

- りそな未来奨学金
- 親子の交流イベント
- シングルマザーのキャリアアップサポート

重点課題:ダイバーシティ

多様な価値観が尊重される社会づくりに貢献します

女性の活躍を応援する商品・サービスの開発

女性従業員が中心となって、女性の気持ちを形にした商品・サービスの開発を行っています。これまでに、女性特有のニーズにお応えする女性のための住宅ローンや医療保険等を商品化しています。

女性向け住宅ローン「凛 next」

オリジナル金利や繰上返済手数料無料等、背中を押してくれるうれしい特典が魅力です。

女性向け医療保険「リボンのチカラ Next」

女性特有の病気やリスク等、女性の視点で考えた保険です。

さくらそうプロジェクト報告会

「埼玉版ウーマノミクス」※に呼応する取り組みとして2015年4月に発足、店舗に「キッズスペース」一体型相談スペースを設置しました。

※埼玉県で推進している、「女性が働き手となり消費や投資の担い手となり、自己実現をしていきいきと輝く社会にする」プロジェクト

ワークライフバランスの推進

育児や介護を行っている従業員でも仕事と家庭を両立し、安心して働くことができるよう、ワークライフバランスの向上に向け様々な取り組みを実施しています。2015年10月には、新しい働き方を実現する「スマート社員」(勤務時間もしくは業務範囲を限定することができる職種)を導入、従業員は育児や介護等のライフスタイルに応じた柔軟な働き方を選択できます。

経営直轄の諮問機関「りそなウーマンズカウンシル」

2005年4月に発足、誰もが長く働き続けられるための環境づくりやキャリア形成のサポート等を経営陣に提言し、制度改革を実現してきました。

介護セミナー

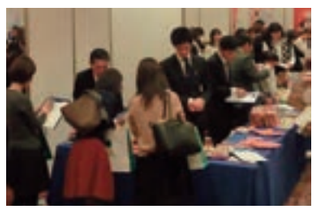
介護の基礎知識や将来の備え、仕事と介護を両立するために準備すること等について従業員向けにセミナーを開催しています。

多様な人材の活躍を支援

ライフスタイルの変化やボーダーレス化が進展するなかで、より多様な価値観や発想を活かすことのできる人材が求められています。当グループでは、そのような人材の活躍を後押しする様々な取り組みを行っています。

「Re:Woman's Meeting 2015」を開催

2015年12月、お取引先の中小企業等で働く女性のキャリアアップを支援するセミナーと、女性モニターの意見を活かして中小企業の商品開発を支援するイベントを同時に開催しました。



多様な人材活用への取り組み

プレ・マスター社員セミナー	定年を迎える従業員を対象に最長65歳まで再雇用する「マスター社員制度」への理解を深め、定年後も働き続けることへの動機づけを目的としてセミナーを開催しています。 2015年度は、グループ銀行合計で139人をマスター社員として再雇用しています。
障がい者雇用	「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく法定雇用率について、2015年度はりそなグループ全体で2.11%と、目標の2%を上回る実績を計上しています。

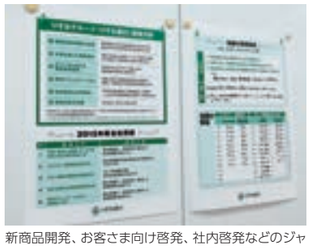
重点課題:環境

自然環境保全と循環型の社会づくりに貢献します

環境負荷軽減に向けた環境マネジメントの推進

毎年、グループ環境目標を設定し、目標達成に向けたPDCAサイクルを展開する環境マネジメントシステムを採用しています。

環境マネジメント目標の設定



新商品開発、お客さま向け啓発、社内啓発などのジャンルで各部が自主的に環境保全に関する目標を設定し、積極的な取り組みを行っています。

省エネルギー・地球温暖化防止活動

クールビスや早帰り運動の実施により、消費電力の削減に取り組んでいます。また、営業用車両のハイブリッド車への切り替えや電動アシスト自転車の導入により、ガソリン使用量の削減にも取り組んでいます。

金融機能を活かした環境負荷軽減への取り組み

環境への影響に配慮した考え方を投融資の意思決定プロセスに組み込み、環境に重大な負の影響を及ぼすおそれのある事業等への投融資は行わない一方で、環境に配慮した取り組みを積極的に支援しています。

主な法人向け制度融資

<りそな銀行>
- りそな「エコビジョン・ダイバーシティ・カンパニー」融資制度
- りそな環境対策支援ファンド
- りそな成長分野応援ファンド(環境分野)

<埼玉りそな銀行>
- 埼玉りそな環境経営応援融資
- 埼玉りそな成長分野応援融資(環境分野)
- 埼玉県エコアップ認証ローン

<近畿大阪銀行>
- 関西を元気にする近畿大阪成長分野応援ファンド
- 近畿大阪　再生可能エネルギー応援融資

企業年金向けSRIファンド

りそな銀行は、企業年金向けにESG※に配慮している外国企業等に投資する「グローバルSRI」ファンドを設定しています。外国株式で運用するSRIファンドは国内の企業年金向けでは珍しく、年金運用の選択肢を広げています。

※ESG:環境(Environmental)・社会(Social)・企業統治(Corporate Governance)

森づくりや被災地支援を通じた環境保全活動の推進

社会と共に歩む「良き企業市民」としての役割を果たすために、環境関連の様々な社会貢献活動に取り組んでいます。

「りそなの絆」被災地植樹プロジェクト

2013年3月から、東日本大震災で大きな被害を受けた海岸防災林を再生する活動をしています。

「埼玉りそなの森」づくり活動

埼玉県長瀞町や大阪府交野市で「森づくり活動」に取り組み、里山保全・生物多様性保全に貢献しています。

「近畿大阪銀行の森づくり」活動

業績ハイライト

(1)主要財務データ(5期分)

(単位:億円)

	2012/3期	2013/3期	2014/3期	2015/3期		2016/3期
連結損益計算書サマリー						
連結粗利益	6,552	6,371	6,085	6,324	(A)	**6,195**
①資金利益	4,639	4,430	4,300	4,259		**4,013**
②信託報酬	234	216	237	227		**212**
③役務取引等利益	1,196	1,289	1,350	1,464		**1,474**
フィー収益比率((②+③)/連結粗利益)	21.85%	23.64%	26.09%	26.75%		**27.23%**
④その他業務粗利益	480	434	197	372		**495**
債券関係損益(先物等込)	191	255	71	195		**306**
営業経費	△3,609	△3,616	△3,484	△3,577	(B)	**△3,475**
経費率(OHR)	55.08%	56.75%	57.26%	56.56%		**56.08%**
株式等関係損益(先物込)	△33	△92	213	200	(C)	**△16**
与信費用	△138	130	264	223	(D)	**△258**
その他損益等	△38	50	42	91		**59**
税金等調整前当期純利益	2,732	2,843	3,120	3,262	(E)	**2,505**
税金費用ほか	△196	△92	△914	△1,147	(F)	**△666**
親会社株主に帰属する当期純利益	2,536	2,751	2,206	2,114	(G)	**1,838**
連結貸借対照表サマリー						
資産の部合計	431,998	431,106	447,194	465,865	(H)	**491,264**
現金預け金	27,077	33,861	64,718	96,729		**135,145**
貸出金	257,826	264,901	267,016	274,872	(I)	**276,649**
有価証券	113,358	101,815	86,984	68,642	(J)	**53,467**
負債の部合計	413,565	409,213	427,630	444,431		**472,929**
預金・譲渡性預金	358,611	366,862	376,957	388,434	(K)	**395,733**
純資産の部合計	18,433	21,893	19,564	21,433		**18,334**
株主資本	15,773	18,034	15,436	15,297	(L)	**14,481**
その他の包括利益累計額	1,560	2,598	2,734	4,490		**3,678**
信託財産額	239,736	233,773	239,158	245,266		**297,688**
主要指標						
自己資本比率(国内基準)	13.19%	14.67%	14.33%	13.46%	(M)	**13.53%**
(参考)普通株式等Tier1(CET1)比率(国際統一基準) (その他有価証券評価差額金除き)	—	—	7.73% (7.43%)	8.16% (7.07%)		**9.52% (8.13%)**
1株当たり配当金(DPS)(円)	12	12	15	17		**17**
1株当たり純資産(BPS)(円)	354.35	490.48	552.89	690.66		**705.81**
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	96.56	105.71	89.71	91.07		**75.73**
自己資本利益率(ROE)※1	37.82%	30.65%	21.68%	18.89%		**14.41%**
総資産利益率(ROA)※2	0.59%	0.63%	0.50%	0.46%		**0.38%**
不良債権比率(銀行合算・金融再生法基準)	2.32%	2.06%	1.74%	1.51%		**1.51%**
発行済株式総数(自己株式を除く)(億株)	24.50	24.43	21.86	23.18		**23.19**
期末株価(円)	381	488	499	596.6		**401.6**
時価総額(億円)	9,337	11,922	10,912	13,829		**9,316**

(注) 利益にマイナスの場合には、「△」を付して表示しています。

※1 (親会社株主に帰属する当期純利益−優先配当相当額)÷(株主資本−優先株式残高)、期首・期末平均
※2 親会社株主に帰属する当期純利益÷総資産、期首・期末平均

(2)2016年3月期の業績ハイライト

損益の状況

(A) 連結粗利益は、預貸金利回り差の縮小による資金利益の減少を、貸出金の増加、保険商品販売・不動産業務を中心とする役務取引等利益の増加や債券関係損益の増加により一部補完したものの、前期比129億円の減少となる6,195億円となりました。

(B) 営業経費は、戦略分野への経費投下や外形標準課税等の不可避な増加要因がありましたが、預金保険料の減少や通常経費の厳格運営を徹底したことで、前期比102億円の減少となる3,475億円となりました。

(C) 先物を含む株式等関係損益は、純投資目的で保有していた日本株ETFについて、リバランスを実施したこと等により、前期比216億円の減少となる△16億円となりました。

(D) 与信費用は、貸倒引当金の戻入が一巡したことに加え、個別事案に関連して保守性を重視した手当てを実施したこと等により、前期比482億円の増加となる258億円の費用となりました。

(E) この結果、税金等調整前当期純利益は、前期比757億円の減益となる2,505億円となりました。

(F) 税金費用は、税前利益の減少や税制改正の影響に加え、近畿大阪銀行等の会社例示区分変更の要因等もあり、前期比431億円の減少となる657億円となりました。

(G) この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比276億円の減益となる1,838億円となりました。

バランスシートの状況

(H) 総資産は、日銀のマイナス金利政策導入後の信託勘定借の増加等もあり、前期末比2兆5,398億円の増加となる49兆1,264億円となりました。

(I) 貸出金は、住宅ローンや中小企業向け貸出等が増加し、前期末比1,776億円増加となる27兆6,649億円となりました。また、グループ銀行合算の不良債権比率(金融再生法基準)は1.51%と健全な水準を維持しています。

(J) 有価証券は、「その他有価証券」として保有している国債が減少したこと等により、前期末比1兆5,174億円減少し、5兆3,467億円となりました。

(K) 預金・譲渡性預金は、法人・個人とも流動性預金を中心に増加し、前期末比7,298億円の増加となる39兆5,733億円となりました。

(L) 株主資本は、公的資金優先株式や社債型優先株式の返済等により、前期末比815億円の減少となる1兆4,481億円となりました。

自己資本の状況(バーゼル3、国内基準)

(M) 自己資本の額は、期間損益として1,838億円を計上した一方、劣後債等の償還もあり、291億円の減少となりました。分母のリスク・アセット等は、貸出金に係るパラメータ(LGD)の低下等により、2,895億円の減少となりました。この結果、自己資本比率は前期末比+0.07%上昇し、13.53%となりました。

自己資本比率の状況(国内基準)

(億円)	2016/3末	増減
自己資本比率	**13.53%**	**+0.07%**
自己資本の額	19,692	△291
コア資本に係る基礎項目の額	19,976	△283
資本金及び剰余金	12,516	+1,366
社債型優先株式(経過措置による算入)	1,750	±0
劣後債等(経過措置による算入)	5,108	△1,174
リスク・アセット等	145,525	△2,895
信用リスク・アセットの額	129,549	△6,818
マーケット・リスク相当額÷8%	1,553	+254
オペレーショナル・リスク相当額÷8%	10,616	△137
フロア調整額	3,806	+3,806

グループ銀行の概要

りそな銀行

貸出金・預金の推移（単体）

（単位：億円）

	2014/3末	2015/3末	2016/3末
貸出金	176,939	183,762	**184,819**
預金・譲渡性預金	233,969	243,547	**244,780**

損益の推移（単体）

（単位：億円）

	2014/3期	2015/3期	2016/3期
業務粗利益	3,680	3,910	**3,835**
経費	△2,190	△2,198	**△2,140**
実勢業務純益※	1,489	1,711	**1,694**
与信費用	315	248	**△248**
当期純利益	1,534	1,499	**1,008**

自己資本比率の推移（連結・国内基準）

（単位：億円）

	2014/3末	2015/3末	2016/3末
自己資本の額	15,475	14,650	**13,617**
リスク・アセット等※	115,724	107,861	**106,566**
自己資本比率（%）	13.37	13.58	**12.77**

※ リスク・アセット等のうち、信用リスク・アセットの計測手法は、先進的内部格付手法（A-IRB）です。

りそな銀行の業務粗利益は、預貸金利回り差の縮小に伴う資金利益の減少を、貸出金の増加、役務取引等利益・債券関係損益の増加により一部補完して、3,835億円（前期比△75億円）となりました。実勢業務純益は、経費が改善したことにより1,694億円（前期比△16億円）となりました。当期純利益は、貸倒引当金の戻入一巡等に伴う与信費用の増加や、株式等関係損益の減少等により1,008億円（前期比△491億円）となりました。

埼玉りそな銀行

貸出金・預金の推移（単体）

（単位：億円）

	2014/3末	2015/3末	2016/3末
貸出金	66,924	68,685	**69,769**
預金・譲渡性預金	114,449	117,180	**123,196**

損益の推移（単体）

（単位：億円）

	2014/3期	2015/3期	2016/3期
業務粗利益	1,355	1,363	**1,374**
経費	△754	△768	**△747**
実勢業務純益※	600	595	**626**
与信費用	△11	△22	**△16**
当期純利益	374	352	**402**

自己資本比率の推移（単体・国内基準）

（単位：億円）

	2014/3末	2015/3末	2016/3末
自己資本の額	4,355	4,140	**3,802**
リスク・アセット等※	32,484	29,024	**27,593**
自己資本比率（%）	13.40	14.26	**13.78**

※ リスク・アセット等のうち、信用リスク・アセットの計測手法は、先進的内部格付手法（A-IRB）です。

埼玉りそな銀行の業務粗利益は、預貸金利回り差の縮小に伴う資金利益の減少を、役務取引等利益・債券関係損益の増加等により補完し、1,374億円（前期比+10億円）となりました。実勢業務純益は、経費が改善したことにより626億円（前期比+31億円）となりました。当期純利益は、与信費用の減少や株式等関係損益の増加等により402億円（前期比+49億円）となりました。

近畿大阪銀行

貸出金・預金の推移（単体）

（単位：億円）

	2014/3末	2015/3末	2016/3末
貸出金	25,557	24,741	**24,356**
預金・譲渡性預金	33,919	33,069	**32,668**

損益の推移（単体）

（単位：億円）

	2014/3期	2015/3期	2016/3期
業務粗利益	517	530	**510**
経費	△381	△386	**△375**
実勢業務純益※	136	144	**134**
与信費用	△32	17	**29**
当期純利益	59	112	**223**

自己資本比率の推移（連結・国内基準）

（単位：億円）

	2014/3末	2015/3末	2016/3末
自己資本の額	1,768	1,480	**1,540**
リスク・アセット等※	13,385	13,541	**13,796**
自己資本比率（%）	13.20	10.93	**11.16**

※ リスク・アセット等のうち、信用リスク・アセットの計測手法は、基礎的内部格付手法（F-IRB）です。

近畿大阪銀行の業務粗利益は、預貸金利回り差の縮小に伴う資金利益の減少等を債券関係損益の増加により、一部補完して、510億円（前期比△20億円）となりました。実勢業務純益は経費が改善したことにより134億円（前期比△9億円）となりました。当期純利益は、貸倒引当金の戻入、税効果会計の見直し等により223億円（前期比+110億円）となりました。

※ 実勢業務純益は、業務粗利益（信託勘定に係る不良債権処理額を除く）から人件費等の経費を差し引いたものです。

連結財務諸表

連結貸借対照表

（単位：億円）

	2015年3月期（2015年3月31日）	2016年3月期（2016年3月31日）
資産の部		
現金預け金	96,729	135,145
コールローン及び買入手形	362	1,919
買入金銭債権	4,430	3,918
特定取引資産	5,896	4,753
金銭の信託	1	1
有価証券	68,642	53,467
貸出金	274,872	276,649
外国為替	979	688
その他資産	7,499	8,728
有形固定資産	3,054	3,076
建物	990	973
土地	1,870	1,851
リース資産	80	96
建設仮勘定	12	43
その他の有形固定資産	101	111
無形固定資産	373	323
ソフトウエア	68	71
リース資産	254	200
その他の無形固定資産	51	51
退職給付に係る資産	271	42
繰延税金資産	56	256
支払承諾見返	4,789	4,314
貸倒引当金	△2,095	△2,020
投資損失引当金	△0	△0
資産の部合計	465,865	491,264

（単位：億円）

	2015年3月期（2015年3月31日）	2016年3月期（2016年3月31日）
負債の部		
預金	367,128	382,288
譲渡性預金	21,306	13,445
コールマネー及び売渡手形	15,315	6,069
売現先勘定	509	59
債券貸借取引受入担保金	241	1,451
特定取引負債	3,028	2,916
借用金	7,370	8,090
外国為替	14	19
社債	6,677	6,248
信託勘定借	6,176	37,076
その他負債	10,809	9,850
賞与引当金	200	169
退職給付に係る負債	288	325
その他の引当金	356	402
繰延税金負債	4	1
再評価に係る繰延税金負債	214	201
支払承諾	4,789	4,314
負債の部合計	444,431	472,929
純資産の部		
資本金	504	504
資本剰余金	1,459	—
利益剰余金	13,358	13,995
自己株式	△24	△19
株主資本合計	15,297	14,481
その他有価証券評価差額金	4,230	3,474
繰延ヘッジ損益	331	495
土地再評価差額金	434	440
為替換算調整勘定	△15	△30
退職給付に係る調整累計額	△491	△701
その他の包括利益累計額合計	4,490	3,678
非支配株主持分	1,646	174
純資産の部合計	21,433	18,334
負債及び純資産の部合計	465,865	491,264

連結損益計算書

（単位：億円）

	2015年3月期（2014年4月 1日から2015年3月31日まで）	2016年3月期（2015年4月 1日から2016年3月31日まで）
経常収益	8,612	8,174
資金運用収益	4,666	4,435
貸出金利息	3,730	3,532
有価証券利息配当金	607	551
コールローン利息及び買入手形利息	9	7
債券貸借取引受入利息	0	0
預け金利息	83	99
その他の受入利息	235	244
信託報酬	227	212
役務取引等収益	2,010	2,031
特定取引収益	59	104
その他業務収益	452	614
その他経常収益	1,196	775
貸倒引当金戻入益	276	—
償却債権取立益	138	153
その他の経常収益	781	621
経常費用	5,279	5,657
資金調達費用	406	422
預金利息	148	141
譲渡性預金利息	18	15
コールマネー利息及び売渡手形利息	16	27
売現先利息	0	0
債券貸借取引支払利息	9	8
借用金利息	25	30
社債利息	171	174
その他の支払利息	16	22
役務取引等費用	545	557
特定取引費用	7	3
その他業務費用	131	220
営業経費	3,577	3,475
その他経常費用	610	978
貸倒引当金繰入額	—	86
その他の経常費用	610	892
経常利益	3,333	2,517
特別利益	1	13
固定資産処分益	1	13
特別損失	71	25
固定資産処分損	14	10
減損損失	57	14
税金等調整前当期純利益	3,262	2,505
法人税、住民税及び事業税	454	439
法人税等調整額	634	218
法人税等合計	1,088	657
当期純利益	2,174	1,848
非支配株主に帰属する当期純利益	59	9
親会社株主に帰属する当期純利益	2,114	1,838

連結包括利益計算書

（単位：億円）

	2015年3月期（2014年4月 1日から2015年3月31日まで）	2016年3月期（2015年4月 1日から2016年3月31日まで）
当期純利益	2,174	1,848
その他の包括利益	1,994	△931
その他有価証券評価差額金	1,789	△756
繰延ヘッジ損益	50	163
土地再評価差額金	22	10
為替換算調整勘定	263	△139
退職給付に係る調整額	△131	△211
持分法適用会社に対する持分相当額	0	△0
包括利益	4,168	916
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	3,870	1,031
非支配株主に係る包括利益	297	△115

連結株主資本等変動計算書

（単位：億円）

2015年3月期（2014年4月 1日から2015年3月31日まで）	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	504	4,092	11,697	△858	15,436	2,441	281	412	△40	△359	2,734	1,392	19,564
会計方針の変更による累積的影響額			14		14								14
会計方針の変更を反映した当期首残高	504	4,092	11,712	△858	15,451	2,441	281	412	△40	△359	2,734	1,392	19,578
当期変動額													
剰余金（その他資本剰余金）の配当		△320			△320								△320
剰余金の配当			△469		△469								△469
親会社株主に帰属する当期純利益			2,114		2,114								2,114
自己株式の取得				△2,349	△2,349								△2,349
自己株式の処分		35		833	869								869
自己株式の消却		△2,349		2,349	—								—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						1,789	50	22	25	△131	1,755	253	2,009
当期変動額合計	—	△2,633	1,645	833	△154	1,789	50	22	25	△131	1,755	253	1,854
当期末残高	504	1,459	13,358	△24	15,297	4,230	331	434	△15	△491	4,490	1,646	21,433

（単位：億円）

2016年3月期（2015年4月 1日から2016年3月31日まで）	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	504	1,459	13,358	△24	15,297	4,230	331	434	△15	△491	4,490	1,646	21,433
当期変動額													
剰余金（その他資本剰余金）の配当		△320			△320								△320
剰余金の配当			△746		△746								△746
親会社株主に帰属する当期純利益			1,838		1,838								1,838
自己株式の取得				△1,598	△1,598								△1,598
自己株式の処分		△0		5	5								5
自己株式の消却		△1,598		1,598	—								—
連結範囲の変動			△0		△0								△0
利益剰余金から資本剰余金への振替		459	△459		—								—
土地再評価差額金の取崩			5		5								5
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						△755	163	5	△14	△210	△812	△1,471	△2,283
当期変動額合計	—	△1,459	637	5	△815	△755	163	5	△14	△210	△812	△1,471	△3,099
当期末残高	504	—	13,995	△19	14,481	3,474	495	440	△30	△701	3,678	174	18,334

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：億円）

	2015年3月期（2014年4月 1日から2015年3月31日まで）	**2016年3月期（2015年4月 1日から2016年3月31日まで）**
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	3,262	**2,505**
減価償却費	257	**262**
減損損失	57	**14**
持分法による投資損益（△は益）	△1	**△1**
貸倒引当金の増減（△）	△466	**△75**
投資損失引当金の増減額（△は減少）	△0	**△0**
賞与引当金の増減額（△は減少）	19	**△30**
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△61	**△154**
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△82	**△118**
資金運用収益	△4,666	**△4,435**
資金調達費用	406	**422**
有価証券関係損益（△）	△647	**△408**
為替差損益（△は益）	△129	**△338**
固定資産処分損益（△は益）	13	**△2**
特定取引資産の純増（△）減	268	**1,143**
特定取引負債の純増減（△）	△26	**△112**
貸出金の純増（△）減	△7,856	**△1,776**
預金の純増減（△）	9,669	**15,159**
譲渡性預金の純増減（△）	1,807	**△7,861**
借用金（劣後特約付借入金を除く）の純増減（△）	△3,336	**979**
預け金（日銀預け金を除く）の純増（△）減	△594	**528**
コールローン等の純増（△）減	77	**△1,044**
コールマネー等の純増減（△）	6,887	**△9,695**
債券貸借取引受入担保金の純増減（△）	△257	**1,209**
外国為替（資産）の純増（△）減	△251	**290**
外国為替（負債）の純増減（△）	2	**5**
普通社債発行及び償還による増減（△）	5	**△30**
信託勘定借の純増減（△）	837	**30,900**
資金運用による収入	4,702	**4,476**
資金調達による支出	△433	**△435**
その他	1,272	**△139**
小計	10,736	**31,237**
法人税等の支払額又は還付額（△は支払）	298	**△579**
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,034	**30,657**

（単位：億円）

	2015年3月期（2014年4月 1日から2015年3月31日まで）	**2016年3月期（2015年4月 1日から2016年3月31日まで）**
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	△165,625	**△141,206**
有価証券の売却による収入	180,108	**146,323**
有価証券の償還による収入	8,926	**7,957**
有形固定資産の取得による支出	△106	**△121**
有形固定資産の売却による収入	2	**21**
無形固定資産の取得による支出	△22	**△34**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	**0**
その他	△1	**△2**
投資活動によるキャッシュ・フロー	23,282	**12,936**
財務活動によるキャッシュ・フロー		
劣後特約付借入金の返済による支出	△110	**△260**
劣後特約付社債の償還による支出	△518	**△1,727**
配当金の支払額	△789	**△1,066**
非支配株主への配当金の支払額	△6	**△2**
自己株式の取得による支出	△2,349	**△1,598**
自己株式の売却による収入	872	**5**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,901	**△4,649**
現金及び現金同等物に係る換算差額	1	**△0**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	31,416	**38,943**
現金及び現金同等物の期首残高	63,147	**94,563**
現金及び現金同等物の期末残高	94,563	**133,507**

会社情報

りそなグループの概要

2016年3月末現在

りそなホールディングス

総資産 49.1 兆円
信託財産 29.7 兆円

りそな銀行

総資産 32.4 兆円　信託財産 29.7 兆円

代表者	社長　東和浩	有人店舗数	340店
本店所在地	大阪市中央区備後町2丁目2番1号	従業員数	9,584人(連結)　9,296人(単体)
設立	1918年5月	預金残高	23兆28億円
株主(持株比率)	株式会社りそなホールディングス(100%)	貸出金残高	18兆4,819億円(銀行勘定)

埼玉りそな銀行

総資産 13.0 兆円

代表者	社長　池田一義	有人店舗数	127店(うち埼玉県内126店)
本店所在地	埼玉県さいたま市浦和区常盤7丁目4番1号	従業員数	3,251人
設立	2002年8月	預金残高	12兆555億円
株主(持株比率)	株式会社りそなホールディングス(100%)	貸出金残高	6兆9,769億円

近畿大阪銀行

総資産 3.5 兆円

代表者	社長　中前公志	有人店舗数	120店
本店所在地	大阪市中央区備後町2丁目2番1号	従業員数	2,155人(連結)　2,127人(単体)
設立	1950年11月	預金残高	3兆2,131億円
株主(持株比率)	株式会社りそなホールディングス(100%)	貸出金残高	2兆4,356億円

主要な子会社および関連会社

- りそな保証株式会社
- 大和ギャランティ株式会社
- 近畿大阪信用保証株式会社
- りそな総合研究所株式会社
- 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社
- P. T. Bank Resona Perdania
- りそなカード株式会社
- りそなキャピタル株式会社
- りそな決済サービス株式会社
- りそなアセットマネジメント株式会社

格付情報

2016年3月末現在

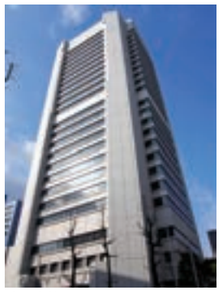
	Moody's		S&P		R&I		JCR
	長期	短期	長期	短期	長期	短期	長期
りそなホールディングス	—	—	—	—	A	—	—
りそな銀行	A2	P-1	A	A-1	A+	a-1	A+
埼玉りそな銀行	A2	P-1	—	—	A+	a-1	A+
近畿大阪銀行	A2	P-1	—	—	—	—	—

プロフィール

2016年3月末現在

商号	株式会社りそなホールディングス
代表者	社長　東和浩
所在地	(東京本社)〒135-8582 東京都江東区木場1丁目5番65号 (大阪本社)〒540-8608 大阪市中央区備後町2丁目2番1号
設立	2001年12月
従業員数	16,674人(連結)　936人(単体)
事業内容	グループの経営戦略、営業戦略等の策定、グループ内の経営資源の配分および子会社各社の経営管理等
ホームページ	http://www.resona-gr.co.jp/

東京本社


大阪本社

株式の状況

2016年3月末現在

発行済株式総数	2,331,118,091株 (うち普通株式2,324,118,091株、優先株式7,000,000株)
株主数	普通株式 274,031名
大株主(上位10位)	普通株式

株主の氏名または名称	持株数(千株)	持株比率(%)
第一生命保険株式会社	125,241	5.38
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	81,281	3.49
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	72,726	3.12
日本生命保険相互会社	65,488	2.81
JP MORGAN CHASE BANK 380055	57,313	2.46
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	55,404	2.38
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	39,949	1.71
AMUNDI GROUP	39,883	1.71
CGMI PB CUSTOMER ACCOUNT	36,550	1.57
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	36,483	1.56

普通株式の分布状況

政府・地方公共団体	126,223株	(0.01%)
金融機関	727,227,767株	(31.29%)
証券会社	91,168,392株	(3.92%)
その他国内法人	141,454,097株	(6.09%)
外国人	1,003,356,458株	(43.17%)
個人・その他	359,833,063株	(15.48%)
自己名義	952,091株	(0.04%)

100,000株以上	878名	(0.32%)
50,000株以上 100,000株未満	669名	(0.24%)
10,000株以上 50,000株未満	6,989名	(2.55%)
5,000株以上 10,000株未満	8,591名	(3.14%)
1,000株以上 5,000株未満	71,218名	(25.99%)
100株以上 1,000株未満	168,329名	(61.43%)
100株未満	17,357名	(6.33%)

りそなグループ
RESONA

株式会社りそなホールディングス
東京本社〒135-8582 東京都江東区木場1丁目5番65号
電話(03)6704-3111(代表)
大阪本社〒540-8608 大阪市中央区備後町2丁目2番1号
電話(06)6268-7400(代表)
URL http://www.resona-gr.co.jp/

VEGETABLE OIL INK