

経営の健全化のための計画
の履行状況に関する報告書

平成20年7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

目 次

(概要) 経営の概況

1 . 20年3月期決算の概況 - - - - -	1
2 . 経営健全化計画の履行概況 - - - - -	2
(1) 業務再構築等の進捗状況 - - - - -	2
(2) 経営合理化の進捗状況 - - - - -	10
(3) 不良債権処理の進捗状況 - - - - -	11
(4) 国内向け貸出の進捗状況 - - - - -	11
(5) 配当政策の状況及び今後の考え方 - - - - -	15
(6) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況 - - - - -	15

(図表)

1 収益動向及び計画 - - - - -	17
2 自己資本比率の推移 - - - - -	24
5 部門別純収益動向 - - - - -	27
6 リストラの推移及び計画 - - - - -	28
7 子会社・関連会社一覧 - - - - -	30
8 経営諸会議・委員会の状況 - - - - -	31
9 担当業務別役員名一覧 - - - - -	40
10 貸出金の推移 - - - - -	42
12 リスク管理の状況 - - - - -	43
13 金融再生法開示債権の状況 - - - - -	47
14 リスク管理債権情報 - - - - -	49
15 不良債権処理状況 - - - - -	51
17 倒産先一覧 - - - - -	53
18 評価損益総括表 - - - - -	56
19 オフバランス取引総括表 - - - - -	60
20 信用力別構成 - - - - -	61

1. 20年3月期決算の概況

- りそなホールディングス(単体)の業績 -

20年3月期の営業収益については、傘下銀行からの受取配当金が増加したこと等から前期比2,046億円増加の6,004億円となりました。一方営業費用については、支払利息の減少等から前期比4億円減少し、105億円となりました。

この結果、経常利益は前期比2,058億円増加の5,902億円となり(計画対比+545億円)、また当期純利益についても、前期比2,055億円増加の6,246億円となりました(計画対比+877億円)。

- 傘下銀行合算の業績 -

業務粗利益については、有価証券利息配当金の減少、金融商品販売手数料の減少等により、前期比359億円減少の7,000億円となりました(計画対比269億円)。

経費については、これまでの業務改革・営業力強化のための戦略的投資に加え、内部統制やセキュリティ強化といった社会の要請に応えるための投資等による影響から前期比77億円増加し、3,621億円の実績となりました(計画対比178億円)。

この結果、実勢業務純益は前期比441億円減少し、3,378億円となりました(計画対比91億円)。

与信関連費用については、取立益の発生等により387億円(計画対比222億円)と前期比81億円減少したものの、株式関係損益の悪化により、税引前当期純利益は前期比1,058億円減少し、3,021億円となりました(計画対比+221億円)。

当期純利益については、上記に加え、前期の特殊要因(将来の所得見積り期間の見直しに伴う繰延税金資産の計上)が剥落したことにより、前期比3,544億円減少の2,601億円となりました(計画対比+551億円)。

- 剰余金の状況 -

りそなホールディングスと傘下銀行の合算利益剰余金残高については、20年3月末現在で11,659億円(前期末比+2,614億円)となり、20年3月期計画(20年4月見直し後)を994億円上回る実績となりました。

- 自己資本比率の状況 -

りそなホールディングスの20年3月末の連結自己資本比率については14.28%(前期末比+3.72%)となり、引続き十分な水準を維持しております。

【20年3月期決算概要（傘下銀行合算）】

単位：億円	19/3月期 実績	20/3月期 計画	20/3月期 実績	20/3月期	
				前期比	計画比
業務粗利益	7,359	7,270	7,000	359	269
経費()	3,543	3,800	3,621	+77	178
実勢業務純益	3,820	3,470	3,378	441	91
計画業務純益 *1	3,969	3,550	3,073	895	476
経常利益	3,865	2,880	2,125	1,739	754
特別損益	214	80	896	+681	+976
税引前当期純利益	4,079	2,800	3,021	1,058	+221
当期純利益	6,146	2,050	2,601	3,544	+551

*1 実勢業務純益に臨時損益計上される市場部門の本来業務収益（ETF売却損益など）を加えたもの

与信関連費用() *2	468	610	387	81	222
--------------	-----	-----	-----	----	-----

*2 信託勘定不良債権処理額 + 一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額 - 特別利益内の与信費用戻入額

2. 経営健全化計画の履行概況

(1) 業務再構築等の進捗状況

(資産効率重視の収益増強)

当グループの強みである中堅・中小企業や個人のお客さまへの貸出に注力するとともに、金融商品販売、不動産、企業年金等の非金利収益の増強に取り組むことで、資産の効率性向上を図ってまいります。

- 中小企業取引 -

当グループは地域特性に応じた営業推進により、顧客基盤の拡大を通じた貸出金増強、非金利収益増強に注力しております。

特に、当グループの主要なお客さまであるオーナー企業に対しては、経常的な取引に加え、不動産や信託等、グループの強みを活かしたソリューション提供力とリレーションシップの強化を進めることにより、中長期的な収益基盤の拡大を図っております。

りそな銀行では、ソリューション提供のフロント部署である「地域ソリューション営業部」(20年4月に「法人ソリューション営業部」に改組)を中心に、オーナー企業に対し、事業承継やM&Aなどの各種ソリューションを提供しております。

また従来支店長が担っていた内部管理業務について、専門の責任者を19年10月より営業部店に順次配置し、支店長がこれまで以上に営業を推進できる新しい営業体制への移行を進めてまいりました。

人材育成においては、事業承継等をテーマとした法人渉外担当者向けロールプレイング大会の各地域での実施や、e-ラーニングによる法人ソリューション知識レベルアッププログラムの活用により、担当者のソリューション力向上と社内でのノウハウ共有化を進めております。

今後も、他社との差別化に向けて、「事業承継」、「企業年金」、「不動産」をはじめとするソリューションの提供を本部・地域が一体となって推進し、中長期的な顧客基盤の拡大に努めてまいります。

- 個人ローン -

住宅ローンビジネスについては、競争がますます激化する中、住宅関連事業者との連携に強みを持つことを活かすとともに、競争力のある商品の提供、お客さま向けのサービス向上に係る諸施策の実施等により貸出残高を着実に積上げ、収益増強を図っております。

推進面では、住宅関連事業者の開催する休日ローン相談会への積極的な協力に加え、住宅関連事業者向け勉強会の開催等、一層の連携強化に向けた取組みを実施しております。

商品面では、長期固定金利ニーズにお応えするためにフラット35の利便性向上に注力する一方で、変動金利と固定金利の組合せが可能な「金利ミックス」型商品を積極的に推進いたしました。また、女性向けの住宅ローン商品「凛lin」など、お客さまのライフプランにあったさまざまな商品提供に取り組んでおります。

また、お客さま向けのサービスを向上させるべく、住宅金融支援機構と共同の住宅ローンセミナーの開催、フラット35のインターネット金利優遇サービス、住宅ローン金利優遇サービス、住宅ローン繰上返済手数料の一部無料化など、お客さまのニーズに対応した諸施策を継続実施し、交通広告や新聞広告でもその利便性をアピールして、他社との差別化を図っております。

一方、営業店におけるローン事務を、住宅ローンセンターやローンサポートオフィス、パソコンTV電話等の専門チャンネルに集約することで、ローコスト・オペレーションを実現すると同時に、お客さまに対するサービス、利便性の向上に努めております。

20年3月期は、個人所得の伸び悩みや金利上昇観測の後退、他業態からの新規参入も含めた競争の激化等、住宅ローンマーケットが悪化する中で、これらの取組みを着実に推し進めた結果、20年3月末の住宅ローン残高は約11兆5,600億円と前年同月末比

約 1,440 億円の増加となりました。

消費性ローンビジネスについては、銀行本体で資金の提供を行うことを原則として、商品・チャネルの充実によるお客さまの利便性向上、販売増強を支えるインフラの整備、リスクマネジメントの強化の 3 点を軸に、これまでの方針を着実に推し進めながら引き続き取組みを強化しております。

具体的には、当グループでは重点強化商品として、ATMチャネルを活用した「ATMカードローン」、「自分計画」等の他社提携消費性ローンを推進しておりましたが、新たな商品として、19 年 4 月より、りそな銀行、埼玉りそな銀行において「りそなクイックカードローン」()を、19 年 11 月より、りそな銀行において「マイカー借りかえプラン」の取扱いをそれぞれ開始いたしました。いずれの商品も迅速な審査体制によりお客さまの資金ニーズにタイムリーにお応えすることが可能であり、20 年 3 月末には重点強化商品の貸出残高が 3 社合算で 555 億円と、前年同月末残高を 176 億円上回る実績となりました。

ATMカードローンの展開で蓄積した、マーケティング、モデル活用型と信審査、ローコスト・オペレーションの各ノウハウをもとに、最短 2 時間での審査回答体制を整備し、インターネットや電話、FAX など利便性の高いチャネルからも時間帯を気にせずお申込みが可能となっております。

- 金融商品販売 -

お客さまの金融商品に対する興味・関心の高まりを背景に個人金融資産の「貯蓄から投資へ」の流れが続く一方で、昨年のサブプライムローン問題に端を発する投資環境の悪化は、金融商品販売ビジネスに大きな影響を与えることとなりました。そのような状況の中で、当グループは引き続き競争力ある独自商品の投入、利便性の提供、担い手のスキル向上により、お客さまの満足度の向上を図り、金融商品販売ビジネスの拡大を目指した取組みを進めております。また、金融商品取引法が施行されたことに伴い、事務体制、システムインフラ等を整備し、コンプライアンスをより一層強化するなど、お客さま保護を重視する運営に努めてまいりました。

まず投資信託販売については、単位型のリスク軽減型ファンド「新・季節の花シリーズ」計 12 本に加え、アセアン・ファンド「メコン」、日本株式ファンド「りそなトップスター」、アジアバランス型ファンド「アジぶん」、外国債券ファンド「りそなハイグレード・ソブリン・ファンド」、「りそな世界高金利通貨オープン」、「りそな」PM新興国現地通貨ソブリン・ファンド、バランス型ファンド「あしたの地球」、インド株ファンド「マハラジャ・インフラ」の追加型商品 8 本(合計 20 本)の新商品を投入し、お客さまニーズの掘り起こしに注力してまいりました。新商品はいずれも、当グループ専用投資信託であり、他社との差別化を図りながら、投資信託を保有するお客さまの深耕とその裾野拡大に積極的に取り組んでまいりました。また、投資信託をはじめとする投資商品の販売を主業務とする「資金運用コンサルタント」の活用や営業店窓口への「店

頭資金運用アドバイザー」の配置により、営業戦力の一層の強化を図っております。一方で、昨夏以降の投資環境の悪化が長期化の様相を呈している中、投資信託を保有するお客さまを対象とした「資金運用セミナー」の開催を継続し（19年度開催実績は62回、延べ参加人数は約19,400名）お客さまへ適切な情報を提供する等、アフターフォローにも力を入れております。

保険販売については、個人変額年金保険の新商品をグループ銀行で最大8本投入し、品揃えの充実に注力してまいりました。特に、19年7月の第一生命グループとの業務提携に伴い、同グループの第一フロンティア生命保険株式会社のりそなグループ専用商品「安心未広がり」（19年10月）と、「安心一直線」（20年3月）を投入いたしました。「安心未広がり」は、19年度下期のりそなグループにおける保険販売額トップ商品となったほか、「安心一直線」についても投入直後から売れ筋商品の一つとなるなど、第一生命グループの持つ商品開発力や販売面での充実したサポートと、りそなグループの持つ販売力との相乗効果によって、早くも業務提携の効果が現れつつあります。更に、投資信託分野、資産運用分野での業務提携先であるクレディ・アグリコルグループとは、その傘下の生命保険会社クレディ・アグリコル生命保険株式会社の保険商品の取扱いを新たに開始し、生命保険分野での連携もスタートさせております（ ）。他社と差別化できる商品として、積立金額・年金原資等の保証がないシンプルな変額個人年金保険「チョイス&チェンジ」、リスク軽減型の単位型変額個人年金保険「花ざかり」を投入し、より幅広いお客さまのニーズへの対応が可能となっております。また19年12月の保険窓販全面解禁を受け、りそな銀行では全店で、埼玉りそな銀行では店舗を限定し、平準払い医療・がん保険分野で「EVERセレクトプラン」「がん保険フォルテ」の2本、一時払い終身医療保険分野で「プライムロード」の1本、計3本の取扱いを開始いたしました。また近畿大阪銀行では店舗を限定し、「プライムロード」の取扱いを開始しております（20年4月より取扱いを全店に拡大）。今後も商品ラインアップの拡充や販売員の育成などにより、お客さまの保険に対する幅広いニーズに対応できる体制を早期に構築し、本格的なビジネス化を実現してまいります。担い手については、保険会社OBである「資金運用コンサルタント（保険）」の増員や保険会社からの出向等による「フィナンシャルアドバイザー」の配置により、保険販売力の増強を図っておりますが、これらの人材の更なる有効活用に加え、最前線の担い手として生保OGの積極採用などを行い、今後も販売力の強化を図ってまいります。

こうした取組みにより、厳しい環境下においても20年3月末の個人向け投資商品残高は約4兆円と、前年対比で増加しております。

今後も金融商品販売ビジネスの拡大を目指し、常にお客さまの立場に立ち、高度化・多様化するニーズを捉え、最適な商品・サービスを提供できる運営に努めてまいります。

20年4月には、上記に加えて、同グループと「生命保険分野」での業務提携を発表するなど、今後も新商品開発等の分野において連携を強化してまいります。

- 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、ネットワークや顧客基盤の優位性を活かした良質な不動産案件の獲得に努め、仲介、コンサルティング、流動化、鑑定等の幅広いソリューション機能を強化することで不動産収益の向上を図っております。

特に中核業務である不動産仲介については、より地域に軸足を置いた不動産業務サポート体制の強化を目指し、地域との協働体制の確立に取り組むとともに、大口不動産案件や、プロ・大企業等との取組みを強化することで不動産収益の拡大を図っております。また当グループの他の商業銀行のお客さまからご要望があった不動産ニーズに対しても、りそな銀行のソリューション機能を提供することにより、グループシナジーを高めるよう努めております。

サブプライムローン問題をきっかけとして、前年度後半以降の不動産市況は価格調整局面を迎える等、不動産業務を取り巻く環境は不透明感を増しておりますが、社員のスキル向上と不動産情報への迅速な対応の徹底により、20年3月期の不動産部門収益は157億円（前期比 42億円）、不動産仲介手数料については、ほぼ前期並みの115億円となりました。

- 企業年金 -

当グループの主要なお客さまである中堅・中小企業に対して、人事、財務、会計的視点からの年金ソリューション提供を徹底することにより、他社との差別化を実現してまいります。

特に適格年金が廃止となる24年3月に向けて、企業年金制度を見直す動きが活発化することから、りそな信託銀行と傘下商業銀行が連携し、お客さまに対するサポートを強化しております。りそな信託銀行では、適格年金制度の大量移行に対応するための安定的かつローコストな受託事務体制の確立を目指すとともに、19年11月に設置した「適格年金制度移行プロジェクトマネジメントオフィス」を中心に、円滑な制度移行の実現に向け、移行の進捗状況を一元的に管理してまいります。

またお客さまの多様なニーズにお応えするべく、商品ラインアップの充実にも取り組んでおります。確定給付企業年金商品としては、中堅・中小企業のお客さま向けに制度内容の一部を定型化した「りそなDBプラン300」、「りそなDB300シンプルプラン」に加え、主に従業員規模が100名程度のお客さま向けには、簡易な数理計算方式を採用した「りそなDBプラン100」を提供しております。確定拠出年金商品の「総合型DCプラン」と合わせて、これら適格年金制度の移行対応商品により、新制度へのスムー

ズな移行をサポートしてまいります。

当グループでは、企業年金取引拡大のための取組みを、りそな信託銀行および傘下商業銀行一体となって積極的に推進しており、20年3月期に新たに企業年金取引を開始したお客さまは169社と前期実績に比べ115社増加し、グループシナジーの効果が着実に表れております。収益面では、運用環境の悪化等の影響を受けたものの、オルタナティブ等の高付加価値商品の推進に積極的に取り組んだ結果として信託報酬率が上昇し、信託報酬（年金信託）は前期を5億円上回る219億円となりました。

（お客さま価値創造を通じた取引基盤の維持・拡大）

少子高齢化や高度情報化等の進展によるお客さま主導型社会の到来により、お客さまが銀行を選ぶ時代になる中、当グループは独自の強みを活かし、不動産や企業年金分野でのソリューション提供力の強化や、アライアンス戦略の拡充による利便性の向上、地域運営によるお客さまとのリレーションシップの強化に取り組むことにより、競争優位性の向上を図り、取引基盤を拡大してまいります。

- サークルKサンクスとのATMサービスに関する業務提携 -

りそな銀行とサークルKサンクスは、関西地区（大阪府、兵庫県、京都府、滋賀県、奈良県、和歌山県）の「サークルK」及び「サンクス」の店舗（ ）に、りそな銀行を幹事銀行とするATMを20年2月より順次導入しております。これにより、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行のお客さまは、同ATMにおけるお預入れやお引出しが手数料無料でご利用になれるとともに、関西地区でのATM網は1,400拠点以上に拡大し、大幅に利便性が向上することとなります。

すでにサークルKサンクスがATMを設置している店舗を除きます。なお、ATMサービスは、サークルKサンクスのオリジナルブランド「Bank Time（バンクタイム）」の名称で展開いたします。

- 生体認証対応ATMの相互利用拡大 -

りそな銀行、埼玉りそな銀行及び近畿大阪銀行は、19年5月より、みずほ銀行、三井住友銀行、日本郵政公社（現ゆうちょ銀行）と生体認証対応ATMの相互利用を開始いたしました。これにより、生体認証取引をご利用いただけるATM台数は飛躍的に拡大し、より便利で安全にキャッシュカードをご利用いただけるようになりました。

- ATM手数料の無料化について -

りそな銀行、埼玉りそな銀行及び近畿大阪銀行は、19年11月より、自社ATMの時間外手数料を無料化いたしました。これにより、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大

阪銀行に口座をお持ちのお客さまは、ご利用時間帯にかかわらず、りそなグループ3行のATMでのお預入れ、お引出し等を無料でご利用いただくことが可能となります。

- 土曜日営業店舗の拡大について -

りそな銀行は、団塊世代が定年退職を迎えている中、資産運用等に関するお客さまの休日相談ニーズにお応えするため、19年10月より土曜日営業店舗を12店舗から45店舗に拡大いたしました。休日営業店舗については、マーケットニーズ等を踏まえつつ、今後も順次規模を拡大してまいります。

- 産学連携の推進 -

当グループと地元大学等との産学連携により、双方が有する人的、知的財産を積極的に活用することで、技術支援や新産業創出支援等、地域経済・社会の発展に取り組んでおります。

19年度も、新たに神奈川大、西武文理大、埼玉医科大等との産学連携を開始し、技術相談等に関する連携や各種講演会・セミナーの開催、インターンシップの実施等、積極的に推進しております。

(現場力向上に向けた人材改革)

取引基盤の拡大や収益力の向上に向け、金融のプロフェッショナルとしての社員一人ひとりの質を高めるとともに、多様な人材が活躍できる風土創り(ダイバーシティマネジメント)に挑戦しております。

- 人材の強化 -

オペレーション改革等を通じて生み出された人的資源を、地域のマーケット・戦略に応じて再配置し、取引基盤の拡大・収益力の向上に努めてまいりました。

また、高度化・多様化するお客さまのニーズに対し、的確なソリューションを提供できる人材を育成するため、研修体系を見直し、営業スキル・ソリューション力の強化向上に引続き取り組んでおります。

また営業力の強化のみならず、内部管理・内部統制強化に対する社会的要請の高まりに対応するため、内部統制部門を強化するとともに、研修等の継続実施による社員への啓蒙に努めております。

- 人事運営の見直し -

当グループでは、従来より意欲のある人材を積極的に登用してまいりましたが、20年7月に導入予定の新人事制度により、性別・年齢・職種に捉われず実力本位で多様な人材が活躍できるダイバーシティマネジメントを促進してまいります。更には各分野別

に専門性の高いプロフェッショナルな人材の育成を行い、従業員が働き甲斐を感じつつ、能力を最大限に発揮し、自己実現を実感できる人事運営を実現してまいります。新たな人事運営の実施により、お客さまの信頼にお応えするべく、より質の高い金融サービスの提供を行ってまいります。

(信頼度 No. 1 への挑戦)

「企業の信頼性」に対する社会からの要求がますます強まる中、法令等の遵守はもとより、情報管理の徹底やお客さま保護への積極的な取組みに努めてまいります。また、オペレーション改革や次世代型店舗の継続的な展開により、事務プロセスそのものを簡素化、自動処理化し、事務過誤の発生しない仕組みを構築してまいります。

- 法令等遵守・お客さま保護 -

りそな銀行では、営業店の内部管理体制の強化、牽制機能の強化、金融商品知識に関する社員のレベルアップを目的として、19年10月より内部管理の責任者である「お客さまサービス部長」を順次配置しております。これにより、事務リスク管理の強化、営業店事務の品質向上や効率化、コンプライアンスの強化を図るとともに、店頭でのCS向上を目指してまいります。

- 事務品質向上に向けた取組み -

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、店舗レイアウトや事務プロセス等の抜本的な変革を行うことにより、迅速で正確なサービス提供による利便性・信頼性の向上と、ローコストでの運営体制を両立させるオペレーション改革に取り組んでおります。

16年11月より開始した次世代型店舗への移行については、20年3月末現在でりそな銀行200カ店、埼玉りそな銀行41カ店に拡大しております。次世代型店舗では、店頭事務の自動処理シフトを推進するとともに、店頭事務以外の事務処理は、ミドルオフィスに集約し、業務効率の改善を進めております。次世代型店舗の移行前に比べ事務量が約35%削減されるなど、りそな銀行では着実に効果が現れており、今後埼玉りそな銀行においても移行を進めてまいります。

また次世代型店舗では、窓口（ハイカウンター）事務をクイックナビ（社員がお客さまのATM処理サポートを行うデスク）に集約し、お待たせしない事務処理の実現に取り組んでおります。こうした事務プロセス改革を更に進めるため、「連携DBシステム」()を開発いたしました。このシステム導入により、クイックナビでの税公金・入金関連の伝票レスを実現するとともに、現金勘定集計の自動化による事務処理のスピードアップが可能となりました。今後とも「3ない」「3レス」のコンセプトに基づ

いた事務プロセス改革を加速することで、お客さまの利便性を高めるとともに、ロークストでの事務運営体制を目指してまいります。

事務処理に必要な機器（ＡＴＭ・勘定系端末・ロビー入金機）間で事務オーダー情報を「取引通番」によって連携させ、事務プロセスを自動実行していくシステムです。連携ＤＢシステムの導入は、19年5月より開始し、20年3月末現在でりそな銀行180カ店に拡大しております。

（２）経営合理化の進捗状況

当グループは効率性の徹底追求による基本的な業務運営に必要なベースコストの削減とともに、現場力向上のための人材強化、地域営業力強化のための地域施策、システム更改等への新たな投資を行うことで、収益力の強化を通じた生産性の向上を実現してまいります。

（役職員数）

20年3月末のりそなホールディングス及び傘下銀行合算の役員数は53人となりました（計画対比 4名）。また従業員数についても14,675人となり（計画対比 75人）、いずれも計画を達成しております。

当グループは、引続き業務の合理化、効率化に努めるとともに、更なる持続的成長に向け、金融商品販売等の重点ビジネス分野でのお客さまへのサービス向上、内部統制・リスク管理等の分野の機能強化を図ることを中心とした人員増強を行ってまいります。

（国内店舗・海外拠点数）

傘下銀行合算の20年3月末現在の本支店数は484カ店となりました（計画対比 2カ店）。国内店舗については、現行計画のもとで引続き非効率・不採算店舗の見直しによるスクラップ・アンド・ビルドを実施するとともに、軽量化店舗を中心とした店舗新設によりお客さまとの取引機会の拡大を図ってまいります。

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現地法人については、計画通りの2社となっております。

（経費）

20年3月期の経費は、傘下銀行合算で3,621億円の実績となりました（計画対比 178億円）。

このうち人件費（ホールディングス役職員の人件費を含む）については、1,267億円の実績（計画対比 18億円）、物件費（ホールディングスへの経営指導料を除く）については、2,141億円の実績（計画対比 152億円）となり、いずれも計画を達成しております。

(3) 不良債権処理の進捗状況

当グループ（傘下銀行合算）の20年3月期の与信費用は、取立益が発生したこと等により前期比81億円減少し、387億円となりました。また開示不良債権残高は5,991億円（前期比876億円）、不良債権比率は2.19%（前期比0.27%）となり、いずれも前期に比べ改善しております。

当グループは引続き不良債権の新規発生抑止、貸出ポートフォリオの小口分散化に取り組むとともに、お客さまの事業再生に向けた支援体制の強化により、邦銀トップレベルの健全性を目指してまいります。

なお当グループでは、20年3月期中に債権放棄は実施しておりません。

(4) 国内向け貸出の進捗状況

当グループは、金融機関としての公共的使命を十分に認識し、健全な企業等に対する円滑な資金供給に努めております。

19年度は、回復基調にあった国内景気にも一部弱さが見られ、貸出マーケットは企業部門を中心に伸びが鈍化することとなりました。このような外部環境の変化の中で、当グループの国内向け貸出も、住宅ローンが堅調に増加する一方で、大企業を中心とする企業向け貸出が伸び悩んだことから前期末比で427億円の減少となりました。中小企業向け貸出については、引続き財務リストラに伴う有利子負債圧縮の動きが継続しているものの、リレーションシップの向上と地域特性に応じたサービスの提供に努め、木目細やかな管理を徹底した結果、前期末比で203億円の増加となりました。

実績はインパクトローンを除く実勢ベース。なお、早期健全化法に規定されている中小企業向け貸出の趣旨に反するような貸出は含まれておりません。

各傘下銀行における中小企業向け貸出増強に向けた取組状況は以下のとおりです。

[りそな銀行]

(推進体制の整備・強化)

・ソリューション提供力の強化

地域運営下でのソリューション力の一層の発揮、差別化に向けた現場力の強化と併せて、お客さま保護の徹底を主眼とした牽制機能の更なる強化のために、ソリューションフロント営業に係る地域横断組織として「地域ソリューション営業部」を新設し、事業承継、企業年金等を切り口とした営業を強化いたしました。なお20年4月には、

本部の法人向けソリューション機能を集約し、「法人ソリューション営業部」へと改組しております。

- ・ e - ラーニングによる法人渉外担当者の育成（19年3月～）
当社の主要なお客さまであるオーナー企業との取引深耕に不可欠な財務・非財務ソリューションの提供と、リレーションシップ強化に不可欠な知識面の強化を図るべく、e - ラーニングを通じた「法人ソリューション知識レベルアッププログラム」を実施し、渉外担当者の育成に努めております。
- ・ 業績評価体系の見直し（19年4月）
良質な貸出資産の積み上げによる収益力の増強を図るべく、業績評価項目に従来の「中小企業貸出増強」に加え、「資金収益」を設定するとともに、お客さまとの紐帯強化・基盤強化の観点から、「法人取引先数増強」「メイン化推進」項目を設定し、個社別の多面的な取引推進を図ってまいりました。
- ・ 法人先に対する個社別取組方針策定（19年5月）
前項の業績評価項目「中小企業貸出増強」および「法人取引先数増強」の目標達成に向け、法人先に対する今後の取組方針を個社別に協議・策定し、貸出金残高実績・進捗状況をフォローしてまいりました。
- ・ 「ソリューションビジネスハンドブック」の発行（19年5月）
ソリューションを切り口とした法人営業の手引きとして「ソリューションビジネスハンドブック」を発行、営業店・本部宛に配布するとともに、お客さまの財務諸表上の着眼点・想定ニーズ・提案手法等をまとめた「財務ソリューションの切り口」「ヒアリングポイント」の提示等、法人渉外担当者向けの各種サポートツールの拡充を図ってまいりました。
- ・ 信用保証協会保証付貸出キャンペーンの実施（19年6月～7月）
法人のお客さまの有効な資金調達手段の1つである信用保証協会保証付貸出のキャンペーンを実施、期間中に保証付貸出の残高は約100億円増加いたしました。
- ・ 業績評価特別加点項目の追加設定（19年8月～）
貸出金残高の減少傾向に歯止めをかけるべく、前年度比やや出遅れのみられた法人新規貸出への取組みを評価する項目として「法人新規貸出」を業績評価項目に追加設定いたしました。また、既存先を含めた貸出先数・残高の増強に対する取組みをより一層評価すべく、期初より設定している「中小企業貸出」「法人取引先数増強」項目に加点評価を順次導入いたしました。
- ・ 新営業体制への移行（19年10月～）
営業部店の内部管理体制強化と営業力の強化を目的に、19年10月より営業部店に内部管理業務の責任者として「お客さまサービス部長」を配置いたしました。これまで支店長が担っていた内部管理業務の負担を軽減し、支店長がこれまで以上に営業を推進できる体制への移行を段階的に実施し、20年4月に全店での移行を完了しております。
- ・ 中堅・中小企業貸出増強キャンペーンの実施（19年10月～19年12月）

19年度上半期の実績を踏まえ、中小企業貸出の減少基調に歯止めをかけるべく、19年12月末までの期間限定で「中堅・中小企業貸出増強キャンペーン」を実施いたしました。

- ・頂点企業取引を切り口とした法人基盤拡大推進（20年2月～）
頂点企業（当社と親密取引のある大企業および相応の規模を有する中堅企業）の関連会社および取引先に対する既存取引拡大および新規取引先開拓を、東京・大阪営業部、推進担当部署の協働により開始いたしました。

（新商品・サービス等の開発・提供）

- ・東京信用保証協会提携「クイック東京」の取扱条件変更（19年4月）
標記提携融資商品の取扱条件を変更し、融資金額上限を50百万円から1億円に拡大いたしました。
- ・大阪府との提携による融資制度「大阪府動産等評価融資」（略称、大阪府ABL）の取扱いを開始いたしました。（19年5月）
- ・信用保証協会による「流動資産担保保証」の取扱いを開始いたしました。（19年9月）
- ・その他、信用保証協会保証付貸出については、責任共有制度導入後も、有効な信用補完機能として協会との提携商品（8協会/11商品）を投入し、引続き推進してまいりました。（提携商品の19年度実行額累計：560億円）

[埼玉りそな銀行]

（推進体制の整備・強化）

- ・全先管理の徹底
当社として貸出推進可能な先を全先リストアップして、担当者を明確化すると共に、セグメント毎に担い手、推進方法を明確にし、本部・支店が一体となった営業推進体制の構築を図っております。また法人CRMの活用により、「顧客情報の一元化」、「営業推進サポート機能の充実」、「渉外営業力の強化」を図り、顧客支持の強化、顧客基盤の維持拡大を目指しております。
- ・「第三回法人プロフェッショナル研修」の実施（19年7月～）
コアとなる法人営業担当者育成の観点から、1年間のインターバル研修を実施しております。外部講師の活用、ケーススタディ方式による実践的な研修により、各地域・ブロック等における法人営業の中心的な役割を担う人材の育成を図っております。
- ・「渉外カフェテリア勉強会」の継続実施（19年4月～）
渉外担当者の提案力強化を目的とした「渉外カフェテリア勉強会」を実施しております。事業承継を中心とした提案力強化のための基礎知識の習得を目的とし、渉外担当者の人材育成を図っております。

- ・ビジネスローンセンター向け研修の実施（19年6月～）
全ての融資アドバイザーを対象に、渉外活動に必要な知識の習得を目的とした集合研修を実施し、中小・零細企業に対する営業力強化を図っております。

（新商品・サービス等の開発・提供）

- ・「埼玉倶楽部」、「保証革命」
県内各地域の商工会議所及び各種団体との提携拡大により、中小企業の資金需資の発掘強化を継続しております。（取扱実績：19年度累計「埼玉倶楽部」1,157件/315億円、「保証革命」50件/10億円）
- ・TKC関信会提携商品「経営者NETローン」の取扱開始（19年8月）
インターネットの活用により迅速な融資を可能とした、TKC関信会員の関与先企業向け商品「経営者NETローン」の取扱いを開始いたしました。（取扱実績：19年度累計2件/60百万円）

[近畿大阪銀行]

（推進体制の整備・強化）

- ・「情報リレーション部」の新設（19年6月）
お客さまとのリレーションから得られる各種情報を集積し、グループの信託機能等も活用した提案型営業を体制面から強化するため、「情報リレーション部」を新設いたしました。
- ・新営業店運営体制の開始（19年6月）
営業力及び内部管理体制強化を目的に支店長を廃止し、営業推進の責任者である「営業部長」と内部管理の責任者である「管理部長」を支店長に代わって配置した、新しい営業店運営の体制を開始しております。
- ・推進型センターの再編（20年3月）
営業推進体制の再構築の一環として、「中小企業サポートセンター」（電話とダイレクトメールを活用した来店誘致型推進センター）及び「ビジネスローンセンター」（ミドルリスク・ミドルリターン層を融資対象とした新規法人先限定の来店誘致型推進センター）を廃止し、お客さまとのリレーション強化を目的とした「ビジネスセンター」に集約しております（20年4月設立）。

（新商品・サービス等の開発・提供）

- ・コベナンツ条項付ローン（スクラム）の取扱対象先拡大（19年5月）
中長期にわたる信用リスクを軽減し、デフォルト兆候を事前に把握する手法として、コベナンツを導入した「新型変動金利型証書貸付」において、取扱対象先を拡大して

おります。(取扱実績：19年度累計 729件 / 527億円)

・機械担保ローンの導入(19年6月)

中小企業及び個人事業主の事業資金ニーズにお応えするため、「近畿大阪機械担保ローン」の取扱いを開始いたしました。本商品は、機械装置の評価・管理・処分のノウハウをもつ近畿総合リース㈱と提携した保証付ビジネスローンであり、動産を活用した新たな融資手法を応用しております。(取扱実績：19年度累計 20件 / 255百万円)

・新型長期無担保融資の推進

大阪府・大阪市・兵庫県保証協会提携商品である「新型長期無担保融資」は、責任共有制度導入後も引続き当社の主力商品として推進し、融資残高も堅調な推移となっております。(取扱実績：19年度累計 4,412件 / 879億円)

また、創業支援の主力商品である「新型長期無担保融資」の商品改定を20年1月に行い、融資対象先を「創業時から創業後2カ月未満」から「創業前から創業後3年未満」へ拡大しております。(取扱実績：19年度累計 23件 / 219百万円)

(5) 配当政策の状況及び今後の考え方

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。

従いまして、優先株式は所定の配当、普通株式配当も今後の収益状況等を踏まえたうえ、18年3月期の配当額を基本とした安定配当に努めることといたします。

(6) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

(責任ある経営体制の確立)

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

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

りそなホールディングスの100%子会社である傘下銀行については、監査役設置会社形態に統一することで、グループ全体のガバナンス強化と傘下銀行のガバナンス形態の整合性をとり、各傘下銀行による自律的な経営を行う体制を構築しております。

以上

(図表1-1) 収益動向及び計画[(株)リそなホールディングス]

持株会社 13年12月 設立

	18/3月期 実績	19/3月期 実績	20/3月期 計画	20/3月期 実績	備考
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉					(億円)
総資産	14,155	14,970	20,800	18,510	
貸出金	2,006	1,043	950	671	
有価証券	11,237	11,137	11,112	11,112	
総負債	5,361	4,128	3,720	3,550	
純資産	10,170	8,975	19,646	19,407	
資本金	3,272	3,272	3,272	3,272	
資本準備金	3,272	3,272	3,272	3,272	
その他資本剰余金	396	-	1,026	4,499	
利益準備金	-	-	-	-	
剰余金(注1)	3,235	2,440	12,083	8,376	
自己株式	▲ 5	▲ 8	▲ 7	▲ 12	
(収益)					(億円)
経常利益	3,021	3,844	5,357	5,902	
受取配当金	3,090	3,894	5,430	5,938	
経費	49	41	45	43	
人件費	22	25	25	29	
物件費	20	14	20	13	
特別利益	-	-	0	-	
特別損失	151	0	0	0	
税引前当期利益	2,869	3,844	5,357	5,902	
法人税、住民税及び事業税	▲ 37	▲ 103	▲ 12	▲ 10	
法人税等調整額	▲ 82	▲ 243	0	▲ 333	
税引後当期利益	2,990	4,191	5,369	6,246	
(配当)					(億円、円、%)
分配可能額	3,626	2,431	13,102	12,862	
配当金総額(中間配当を含む)	313	310	489	442	
普通株配当金	113	113	113	113	
優先株配当金<公的資金分>	199	182	350	254	
優先株配当金<民間調達分>	0	14	25	73	
1株当たり配当金(普通株)	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	
同(乙種第一回優先株)	6,360.00	6,360.00	6,360.00	6,360.00	
同(丙種第一回優先株)	6,800.00	6,800.00	6,800.00	6,800.00	
同(丁種第一回優先株)	10,000.00	10,000.00	10,000.00	-	
同(戊種第一回優先株)	14,380.00	14,380.00	14,380.00	14,380.00	
同(己種第一回優先株)	18,500.00	18,500.00	18,500.00	18,500.00	
同(第1種第一回優先株)	1,188.00	1,688.00	3,000.00	2,564.00	
同(第2種第一回優先株)	1,188.00	1,688.00	3,000.00	2,564.00	
同(第3種第一回優先株)	1,188.00	1,688.00	3,000.00	2,564.00	
同(第4種優先株)	-	57,918.00	99,250.00	99,250.00	
同(第5種優先株)	-	-	-	54,622.00	
同(第9種優先株)	-	-	-	26,769.00	
配当率(優先株<公的資金分>)	0.79	0.91	1.38	1.27	
配当率(優先株<民間調達分>)	0.50	2.31	3.96	1.43	
配当性向	4.07	3.08	2.28	1.92	
(経営指標)					(%)
ROE(注2)	34.07	43.78	31.31	44.01	
ROA(当期利益/総資産<平残>)	21.12	27.99	25.81	33.74	

(注1) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。なお、20/4月の一部見直しにおいてグループ合算剰余金計画を上方修正しておりますが、20/3月期計画値は18/11月公表のものを記載しております。

(注2) 18/3月期は(当期利益/資本勘定<平残>)、19/3月期、20/3月期は(当期利益/(純資産-新株予約権)<平残>)。

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

	18/3月期 実績	19/3月期 実績	20/3月期 計画	20/3月期 実績	備考
(規模)資産、負債は平残、純資産は末残>					
(億円)					
総資産	416,539	406,494	403,000	404,760	
貸出金	252,472	260,194	268,000	257,877	
有価証券	75,985	73,418	72,000	68,460	
特定取引資産	8,284	4,078	6,700	4,944	
繰延税金資産<末残>	44	2,801	1,757	2,863	
総負債	406,579	393,945	389,200	391,357	
預金・NCD	331,534	331,183	329,000	333,026	
債券	-	-	-	-	
特定取引負債	150	407	-	688	
繰延税金負債<末残>	320	182	224	-	
再評価に係る繰延税金負債<末残>	462	442	443	431	
純資産	16,920	19,476	14,502	14,715	
資本金	3,988	3,988	3,988	3,988	
資本準備金	4,338	4,338	4,338	4,338	
その他資本剰余金	887	887	887	887	
利益準備金	200	200	200	200	
剰余金(注)	4,333	6,604	2,507	3,282	
自己株式	-	-	-	-	
その他有価証券評価差額金	2,538	3,000	1,964	1,234	
繰延ヘッジ損益	-	▲ 157	-	184	
土地再評価差額金	633	614	615	598	
新株予約権	-	-	-	-	
(収益)					
(億円)					
業務粗利益	6,936	7,359	7,270	7,000	
信託報酬	366	404	340	413	
うち合同運用指定金銭信託分	62	67	30	69	
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	0	3	0	▲ 1	
資金運用収益	6,044	6,602	7,090	7,013	
資金調達費用	766	1,155	1,610	1,641	
役員取引等利益	910	1,070	980	970	
特定取引利益	30	205	220	697	
その他業務利益	350	232	250	▲ 453	
国債等債券関係損(▲)益	▲ 122	74	10	72	
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	3,452	3,820	3,470	3,378	
業務純益 (B)	3,487	3,772	3,470	3,379	
一般貸倒引当金繰入額 (C)	▲ 36	44	0	▲ 0	
経費	3,485	3,543	3,800	3,621	
人件費	1,172	1,207	1,260	1,238	
物件費	2,102	2,127	2,320	2,171	
不良債権処理損失額	576	721	610	803	
株式等関係損(▲)益	539	691	80	▲ 458	
株式等償却	15	76	0	267	
経常利益	3,366	3,865	2,880	2,125	
特別利益	692	343	0	946	
特別損失	45	129	80	50	
法人税、住民税及び事業税	95	183	100	96	
法人税等調整額	11	▲ 2,250	650	323	
税引後当期利益	3,907	6,146	2,050	2,601	
(配当)					
(億円、円、%)					
分配可能額	4,942	7,491	3,394	4,170	
配当金総額(中間配当を含む)	3,502	5,188	2,835	2,545	
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。なお、20/4月の一部見直しにおいてグループ合算剰余金計画を上方修正しておりますが、20/3月期計画値は18/11月公表のものを記載しております。

	18/3月期 実績	19/3月期 実績	20/3月期 計画	20/3月期 実績	備考
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	1.66	1.78	1.95	1.91	
貸出金利回(B)	1.93	1.94	2.16	2.18	
有価証券利回	1.05	1.28	1.36	0.89	
資金調達原価(C)	1.07	1.23	1.43	1.39	
預金利回(含むNCD)(D)	0.08	0.17	0.30	0.30	
経費率(E)	1.01	1.03	1.11	1.05	
人件費率	0.34	0.35	0.36	0.35	
物件費率	0.61	0.62	0.68	0.63	
総資金利鞘(A)-(C)	0.58	0.55	0.52	0.52	
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.82	0.73	0.73	0.83	
非金利収入比率	23.90	25.99	24.62	23.25	
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	50.24	48.12	52.26	51.73	
ROE(注1)	21.56	20.99	21.42	19.76	
ROA (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>)	0.85	0.97	0.88	0.85	
修正コア業務純益ROA(注2)	0.94	0.99		0.87	

(注1) 18/3月期は(一般貸引前信託償却前業務純益/資本勘定<平残>)、

19/3月期、20/3月期は(一般貸引前信託償却前業務純益/(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-国債等債券損益-子会社配当等)/(総資産-支払承諾見返)<平残>

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

(注4) 18/3月期実績には旧奈良銀行の計数が含まれております。

(目標指標)

計画業務純益(注1)		3,969	3,550	3,073	
計画業務純益ROA(注2)		1.00	0.90	0.78	

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

(注2) 計画業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>。

(図表1-1)収益動向及び計画[りそな銀行]

	18/3月期 実績	19/3月期 実績	20/3月期 計画	20/3月期 実績	備考
(規模)＜資産、負債は平残、純資産は末残＞					(億円)
総資産	281,994	275,230	271,852	271,762	
貸出金	172,259	177,193	181,014	172,354	
有価証券	53,598	52,520	51,986	45,026	
特定取引資産	8,284	4,078	6,700	4,944	
繰延税金資産<末残>	-	2,754	1,693	2,625	
総負債	273,635	266,323	261,655	262,121	
預金・NCD	208,439	209,822	208,622	210,392	
債券	-	-	-	-	
特定取引負債	150	407	-	688	
繰延税金負債<末残>	247	-	-	-	
再評価に係る繰延税金負債<末残>	455	442	443	431	
純資産	12,523	14,900	10,430	10,570	
資本金	2,799	2,799	2,799	2,799	
資本準備金	2,799	2,799	2,799	2,799	
その他資本剰余金	722	722	722	722	
利益準備金	-	-	-	-	
剰余金(注)	3,556	5,871	1,955	2,407	
自己株式	-	-	-	-	
その他有価証券評価差額金	2,012	2,248	1,538	1,047	
繰延ヘッジ損益	-	▲ 154	-	196	
土地再評価差額金	633	614	615	598	
新株予約権	-	-	-	-	
(収益)					(億円)
業務粗利益	4,647	4,926	4,834	4,443	
信託報酬	75	82	52	86	
うち合同運用指定金銭信託分	62	67	37	69	
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	0	3	5	▲ 1	
資金運用収益	4,138	4,563	4,812	4,686	
資金調達費用	632	942	1,198	1,257	
役務取引等利益	664	766	718	694	
特定取引利益	30	205	219	697	
その他業務利益	371	250	230	▲ 463	
国債等債券関係損(▲)益	▲ 76	83	12	36	
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	2,394	2,631	2,377	2,108	
業務純益 (B)	2,390	2,593	2,371	2,109	
一般貸倒引当金繰入額 (C)	3	33	0	-	
経費	2,253	2,298	2,463	2,333	
人件費	720	736	745	752	
物件費	1,397	1,427	1,576	1,441	
不良債権処理損失額	318	583	444	564	
株式等関係損(▲)益	532	657	82	▲ 446	
株式等償却	14	65	-	248	
経常利益	2,545	2,849	1,979	1,207	
特別利益	486	238	-	882	
特別損失	30	78	43	43	
法人税、住民税及び事業税	▲ 109	▲ 123	▲ 197	▲ 301	
法人税等調整額	▲ 61	▲ 2,335	579	360	
税引後当期利益	3,173	5,468	1,554	1,987	
(配当)					(億円、円、%)
分配可能額	4,066	6,594	2,678	3,130	
配当金総額(中間配当を含む)	2,781	4,705	2,385	2,017	
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。なお、20/4月の一部見直しにおいてグループ合算剰余金計画を上方修正しておりますが、20/3月期計画値は18/11月公表のものを記載しております。

	18/3月期 実績	19/3月期 実績	20/3月期 計画	20/3月期 実績	備考
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	1.74	1.86	2.01	1.96	
貸出金利回(B)	1.86	1.87	2.10	2.13	
有価証券利回	1.12	1.38	1.47	0.85	
資金調達原価(C)	1.12	1.30	1.50	1.47	
預金利回(含むNCD)(D)	0.09	0.19	0.32	0.32	
経費率(E)	1.08	1.09	1.18	1.10	
人件費率	0.34	0.35	0.35	0.35	
物件費率	0.67	0.68	0.75	0.68	
総資金利鞘(A)-(C)	0.61	0.55	0.50	0.48	
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.69	0.58	0.60	0.70	
非金利収入比率	24.57	26.49	25.25	22.83	
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	48.48	46.62	50.88	52.53	
ROE(注1)	20.46	19.19	19.70	16.55	
ROA (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>)	0.88	0.99	0.91	0.80	

(注1) 18/3月期、は(一般貸引前信託償却前業務純益/資本勘定<平残>)、

19/3月期、20/3月期は(一般貸引前信託償却前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>)。

(注2) 18/3月期実績には17/4~17/12月までの旧奈良銀行の計数は含まれておりません。

(目標指標)

計画業務純益(注1)		2,767	2,459	1,812	
計画業務純益ROA(注2)		1.04	0.94	0.69	

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

(注2) 計画業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>。

(図表1-1)収益動向及び計画[元本補てん契約のある信託]

	18/3月期 実績	19/3月期 実績	20/3月期 計画	20/3月期 実績	備考
合同運用指定金銭信託					
(規模)〈末残ベース〉 (億円)					
総資産	5,291	5,176	3,595	4,344	
貸出金	1,740	1,510	1,428	1,261	
有価証券	—	—	—	—	
その他	3,550	3,666	2,167	3,083	
総負債	5,291	5,176	3,595	4,344	
元本	5,282	5,167	3,590	4,335	
その他	8	9	5	8	

貸付信託

(規模)〈末残ベース〉

(億円)

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

(図表1-2)収益動向(連結ベース) [リソナホールディングス]

	19/3月期 実績	20/3月期 実績
(規模)×(末残) (億円)		
総資産	399,856	399,161
貸出金	262,528	260,524
有価証券	75,952	67,186
特定取引資産	3,708	4,459
繰延税金資産	3,092	3,718
総負債	380,155	373,915
預金・NCD	335,313	329,975
債券	-	-
特定取引負債	1,153	1,393
繰延税金負債	0	0
再評価に係る繰延税金負債	435	424
純資産	19,701	25,246
資本金	3,272	3,272
資本剰余金	2,238	6,737
利益剰余金	9,172	11,905
自己株式	▲ 8	▲ 12
その他有価証券評価差額金	3,010	1,232
繰延ヘッジ損益	▲ 156	183
土地再評価差額金	604	589
為替換算調整勘定	▲ 14	▲ 22
新株予約権	-	-
少数株主持分	1,583	1,361
(収益) (億円)		
経常収益	11,533	11,144
資金運用収益	6,652	7,031
役員取引等収益	2,482	2,401
特定取引収益	219	679
その他業務収益	710	507
その他経常収益	1,468	525
経常費用	7,434	8,807
資金調達費用	1,015	1,477
役員取引等費用	508	516
特定取引費用	4	1
その他業務費用	485	930
営業経費	3,846	3,859
その他経常費用	1,575	2,021
貸出金償却	382	765
貸倒引当金繰入額	584	156
一般貸倒引当金繰入額	▲ 14	▲ 146
個別貸倒引当金繰入額	598	302
経常利益	4,098	2,337
特別利益	291	941
特別損失	129	51
税金等調整前当期純利益	4,260	3,226
法人税、住民税及び事業税	124	152
法人税等調整額	▲ 2,636	▲ 44
少数株主利益	123	91
当期純利益	6,648	3,028

(図表 2) 自己資本比率の推移 [りそなホールディングス] (国内基準)

(連結)

(億円)

	18/3月期 実績	19/3月期 実績	20/3月期 計画	20/3月期 実績	備考
資本金	3,272	3,272	3,272	3,272	
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	
資本剰余金	2,635	2,238	3,265	6,737	
利益剰余金	7,177	9,172	13,910	11,905	
連結子会社等の少数株主持分	1,486	1,579	1,483	1,363	
うち優先出資証券	1,350	1,358	1,322	1,151	
自己株式	▲ 5	▲ 8	▲ 7	▲ 12	
社外流出予定額	-	▲ 375	-	▲ 442	
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	
為替換算調整勘定	▲ 19	▲ 14	▲ 18	▲ 22	
営業権相当額	-	-	-	-	
のれん相当額	-	▲ 217	▲ 147	▲ 144	
連結調整勘定相当額	▲ 287	-	-	-	
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	-	▲ 128	▲ 135	▲ 123	
その他	-	-	-	-	
Tier I 計	14,257	15,517	21,621	22,533	
(うち税効果相当額)	(-)	(3,093)	(1,825)	(3,719)	
有価証券含み益	-	-	-	-	
土地再評価益	482	468	482	456	
一般貸倒引当金	1,495	1,487	1,575	337	
永久劣後債務	4,602	4,930	4,734	4,576	
その他	-	-	-	534	
Upper Tier II 計	6,580	6,886	6,791	5,905	
期限付劣後債務・優先株	3,131	3,130	3,207	3,198	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier II 計	3,131	3,130	3,207	3,198	
Tier II 計	9,711	10,017	9,999	9,104	
(うち自己資本への算入額)	(9,711)	(10,017)	(9,999)	(9,104)	
Tier III	-	-	-	-	
控除項目	▲ 109	▲ 375	▲ 289	▲ 478	
自己資本合計	23,860	25,158	31,331	31,158	

(億円)

リスクアセット	239,307	238,033	252,033	218,093	
オンバランス項目	229,034	209,377	229,033	185,539	
オフバランス項目	10,272	14,515	9,300	18,473	
その他(注1)	-	14,140	13,700	14,080	

(%)

自己資本比率	9.97	10.56	12.43	14.28	
Tier I 比率	5.95	6.51	8.57	10.33	

(注1)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。

(注2)18/3月期実績はバーゼル I ベース。19/3月期以降はバーゼル II ベース。

(図表2) 自己資本比率の推移 [りそな銀行] (国内基準)

(単体)

(億円)

	18/3月期 実績	19/3月期 実績	20/3月期 計画	20/3月期 実績	備考
資本金	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	
その他資本剰余金	722	722	722	722	
利益準備金	-	-	-	-	
任意積立金	-	-	-	-	
次期繰越利益	1,461	-	-	-	
その他利益剰余金	-	5,870	1,178	2,420	
その他	1,352	1,425	1,340	1,195	
うち優先出資証券	1,350	1,358	1,322	1,151	
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	
自己株式	-	-	-	-	
社外流出予定額	-	▲ 3,698	-	▲ 183	
営業権相当額	-	-	-	-	
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	-	▲ 64	▲ 66	▲ 61	
繰延税金資産の控除金額	-	-	-	▲ 688	
Tier I 計	9,135	9,854	8,774	9,004	
(うち税効果相当額)	(-)	(2,753)	(1,693)	(1,938)	
有価証券含み益	-	-	-	-	
土地再評価益	489	475	476	463	
一般貸倒引当金	1,083	1,081	1,118	44	
永久劣後債務	3,642	3,930	3,734	3,576	
その他	-	-	-	435	
Upper Tier II 計	5,215	5,487	5,329	4,519	
期限付劣後債務・優先株	2,521	2,320	2,197	2,328	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier II 計	2,521	2,320	2,197	2,328	
Tier II 計	7,736	7,808	7,526	6,848	
(うち自己資本への算入額)	(7,736)	(7,808)	(7,526)	(6,848)	
Tier III	-	-	-	-	
控除項目	▲ 1,273	▲ 980	▲ 371	▲ 609	
自己資本合計	15,598	16,682	15,929	15,242	

(億円)

リスクアセット	173,346	173,035	179,038	156,932	
オンバランス項目	165,383	151,918	161,884	132,190	
オフバランス項目	7,963	12,162	8,254	16,103	
その他(注1)	-	8,954	8,900	8,638	

(%)

自己資本比率	8.99	9.64	8.89	9.71	
Tier I 比率	5.27	5.69	4.90	5.73	

(注1)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。

(注2)18/3月期実績はバーゼル I ベース。19/3月期以降はバーゼル II ベース。

(図表2) 自己資本比率の推移 [りそな銀行] (国内基準)

(連結)

(億円)

	18/3月期 実績	19/3月期 実績	20/3月期 計画	20/3月期 実績	備考
資本金	2,799	2,799	2,799	2,799	
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	
資本剰余金	4,044	4,044	4,044	4,044	
利益剰余金	983	5,456	699	2,072	
連結子会社等の少数株主持分	1,409	1,492	1,400	1,273	
うち優先出資証券	1,350	1,358	1,322	1,151	
自己株式	-	-	-	-	
社外流出予定額	-	▲ 3,698	-	▲ 183	
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	
為替換算調整勘定	▲ 19	▲ 14	▲ 18	▲ 22	
営業権相当額	-	-	-	-	
のれん相当額	-	▲ 0	▲ 0	-	
連結調整勘定相当額	▲ 0	-	-	-	
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	-	▲ 64	▲ 66	▲ 61	
その他	-	-	-	-	
繰延税金資産の控除金額	-	-	-	▲ 646	
Tier I 計	9,216	10,015	8,858	9,275	
(うち税効果相当額)	(-)	(2,759)	(1,693)	(1,984)	
有価証券含み益	-	-	-	-	
土地再評価益	489	475	476	463	
一般貸倒引当金	1,087	1,093	1,127	59	
永久劣後債務	3,642	3,930	3,734	3,576	
その他	-	-	-	433	
Upper Tier II 計	5,219	5,499	5,337	4,533	
期限付劣後債務・優先株	2,521	2,320	2,197	2,328	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier II 計	2,521	2,320	2,197	2,328	
Tier II 計	7,740	7,820	7,535	6,862	
(うち自己資本への算入額)	(7,740)	(7,820)	(7,535)	(6,862)	
Tier III	-	-	-	-	
控除項目	▲ 1,159	▲ 950	▲ 271	▲ 617	
自己資本合計	15,797	16,885	16,122	15,520	

(億円)

リスクアセット	173,936	174,972	180,338	158,142	
オンバランス項目	166,060	152,952	162,584	132,904	
オフバランス項目	7,875	12,144	8,254	15,884	
その他(注1)	-	9,875	9,500	9,353	

(%)

自己資本比率	9.08	9.65	8.94	9.81	
Tier I 比率	5.29	5.72	4.91	5.86	

(注1)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。

(注2)18/3月期実績はバーゼル I ベース。19/3月期以降はバーゼル II ベース。

(図表5) 部門別純収益動向

(億円)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績
傘下銀行合算	3,816	3,379
業務粗利益(※)	7,359	7,000
経費(▲)	3,543	3,621
うちりそな銀行	2,627	2,109
業務粗利益(※)	4,926	4,443
・営業部門	4,219	4,350
・市場部門	711	118
・その他	▲ 4	▲ 25
経費(▲)	2,298	2,333

※信託勘定不良債権処理額を含んでおります

(図表6) リストラの推移及び計画 [りそなホールディングス+りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行+りそな信託銀行]

	18/3月末 実績	19/3月末 実績	20/3月末 計画	20/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

(役職員数)

役員数(注1)	(人)	50	55	57	53	
うち取締役()内は非常勤)	(人)	29(12)	35(15)	35(15)	35(15)	
うち監査役()内は非常勤)	(人)	13(6)	13(6)	15(6)	14(7)	
うち執行役()内は取締役を兼務)	(人)	17(9)	17(10)	17(10)	14(10)	
従業員数(注2)	(人)	14,521	14,579	14,750	14,675	

(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、二重計上としないよう控除しています(常勤と非常勤の兼務は常勤として計上)。

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

(注2) 事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除いております。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1)	(店)	521	483	486	484	
海外支店(注2)	(店)	-	-	-	-	
(参考)海外現地法人(注3)	(社)	18	4	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、住宅ローン支店、外国為替業務室を除き、ローン債権管理支店を含んでおります。

(注2) 出張所、駐在員事務所を除いております。

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

	18/3月末 実績	19/3月末 実績	20/3月末 計画	20/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

(人件費)

人件費(注1、2)	(百万円)	119,484	123,345	128,600	126,787	
うち給与・報酬	(百万円)	79,165	80,795	84,900	81,396	
平均給与月額	(千円)	429	436	438	436	

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

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

(注3) 平均年齢38歳10ヶ月(20年3月末)。

(注4) 18/3月末実績には旧奈良銀行の計数が含まれております。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1)	(百万円)	837	864	970	955	
うち取締役・監査役報酬	(百万円)	618	738	835	835	
うち執行役報酬(注2)	(百万円)	219	126	135	120	
役員賞与	(百万円)	-	-	-	-	
平均役員(常勤)報酬・賞与	(百万円)	16	18	20	20	
平均役員退職慰労金	(百万円)	-	-	-	-	

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

(注2) 取締役兼代表執行役の報酬は取締役・監査役報酬欄に計上しています。

(注3) 18/3月末実績には旧奈良銀行の計数が含まれております。

(物件費)

物件費(注1)	(百万円)	208,000	210,204	229,400	214,161	
うち機械化関連費用(注2)	(百万円)	64,587	65,705	76,700	67,387	
除く機械化関連費用	(百万円)	143,413	144,499	152,700	146,774	

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

(注2) リース等を含む実質ベースで記載しております。

(注3) 18/3月末実績には旧奈良銀行の計数が含まれております。

(人件費+物件費)

人件費+物件費	(百万円)	327,484	333,550	358,000	340,949	
---------	-------	---------	---------	---------	---------	--

(図表6) リストラの推移及び計画 [りそな銀行]

	18/3月末 実績	19/3月末 実績	20/3月末 計画	20/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

(役職員数)

役員数 (人)	11	13	12	13	1
うち取締役()内は非常勤 (人)	7(3)	9(3)	8(3)	9(3)	1
うち監査役()内は非常勤 (人)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)	
従業員数(注) (人)	9,406	9,306	9,360	9,355	

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

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	311	273	276	274	
海外支店(注2) (店)	-	-	-	-	
(参考)海外現地法人(注3) (社)	9	4	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、ローン債権管理専門支店を含んでおります。

(注2) 出張所、駐在員事務所を除いております。

(注3) 直接50%超の株式を保有する海外の会社を計上しております。

	18/3月末 実績	19/3月末 実績	20/3月末 計画	20/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

(人件費)

人件費(注1) (百万円)	72,076	73,609	74,524	75,222	2
うち給与・報酬 (百万円)	46,102	46,847	47,630	46,581	
平均給与月額 (千円)	441	443	452	449	

(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2ヶ月(20年3月末)。

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

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	222	190	210	230	1
うち取締役・監査役報酬 (百万円)	140	190	210	230	1
うち執行役報酬(注2) (百万円)	82	-	-	-	
役員賞与 (百万円)	-	-	-	-	
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	18	21	23	22	
平均役員退職慰労金 (百万円)	-	-	-	-	

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

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

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

(物件費)

物件費(注1) (百万円)	139,790	142,724	157,600	144,144	
うち機械化関連費用(注2) (百万円)	45,610	47,331	55,000	48,060	
除く機械化関連費用 (百万円)	94,180	95,393	102,600	96,084	

(注1) 厚生関係費は物件費に含めております。

(注2) リース等を含む実質ベースで記載しております。

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

(人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	211,866	216,334	232,124	219,367	
---------------	---------	---------	---------	---------	--

1 監督機能の強化を図ったことにより、役員数は計画を上回る実績となり、その結果役員報酬も計画を上回ることとなりました。

2 計画を上回る利益計上に伴う業績インセンティブの支払により、人件費は計画を上回っております。

(図表7)子会社・関連会社一覧(注1)

会社名	設立年月	代表者 (注2)	主な業務	直近決算 (注3)	(億円)								連結又は持 分法の別
					決算 通貨	総資産	借入金	うち傘下 銀行分 (注4)	資本 勘定	うち持株会社 及び傘下銀行 出資分	経常 利益	当期 利益	
りそな決済サービス㈱	S53/10月	上林 義則	ファクタリング	H20/3月	円	2,723	823	823	49	19	9	11	連結
りそなカード㈱	S58/2月	横山 三雄	クレジットカード	H20/3月	円	1,408	882	539	143	47	6	5	連結
りそなキャピタル㈱	S63/3月	高橋 洋秀	ベンチャーキャピタル	H20/3月	円	221	132	127	86	57	1	2	連結
日本トラステイ情報システム㈱	S63/11月	小久保 市郎	情報処理サービス	H20/3月	円	189	166	45	8	0	2	1	持分法

(注1)20/3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)20/3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。

<その他海外子会社・関連会社>(注1)

会社名	設立年月	代表者 (注2)	主な業務	直近決算 (注3)	(IDR:10億インドネシアルピア、USD:百万ドル)								連結又は持 分法の別
					決算 通貨	総資産	借入金	うち傘下 銀行分 (注4)	資本 勘定	うち持株会社 及び傘下銀行 出資分(注5)	経常 利益	当期 利益	
P.T.Bank Resona Perdania	S31/2月	宮本 昭洋	銀行業務	H19/12月	IDR	5,545	981	842	1,100	315	150	121	連結
Asahi Finance (Cayman) Ltd.	H6/2月	宮崎 立弥	金銭の貸付	H20/3月	USD	99	-	99	0	0	-	-	連結
P.T. Resona Indonesia Finance	S59/11月	筒井 源三	リース業	H19/12月	IDR	141	93	37	47	14	4	3	連結

(注1)20/3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)20/3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現法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7名)	コーポレートガバナンス事務局	月1回、但し必要に応じ随時開催	法令・定款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、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
指名委員会	委員長	取締役3名(うち社外取締役2名)	コーポレートガバナンス事務局	年2回、但し必要に応じ随時開催	取締役の選任議案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	年2回、但し必要に応じ随時開催	取締役及び執行役が受ける個人別の報酬の内容の決定に関する方針、並びに個人別の報酬等の決定
監査委員会	委員長	取締役4名(うち社外取締役3名)	監査委員会事務局	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、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	当社会長、社長、および以下各部の担当執行役 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、サービス改革部、商品企画部、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、システム部、人材サービス部、リスク統括部、信用リスク統括部、コンプライアンス統括部	グループ戦略部	月1回以上	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
内部監査協議会	社長	当社代表執行役の全員、内部監査部担当執行役および内部監査部長	内部監査部	原則月1回	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	当社代表執行役および子会社等の社長	グループ戦略部	(傘下銀行) 四半期毎 (その他子会社) 半期毎	りそなホールディングス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	当社会長および当社・傘下銀行の社長、ならびに当社グループ戦略部担当執行役、りそな銀行・埼玉りそな銀行・りそな信託銀行の経営管理部担当執行役員、近畿大阪銀行の経営企画部担当執行役員 傘下銀行を除く子会社等の社長	グループ戦略部	(傘下銀行) 原則月1回 (その他子会社) 四半期毎	グループ共通の経営上の重要課題等を協議
グループ人事委員会	会長	当社代表執行役、傘下銀行社長、当社人材サービス部担当執行役、傘下銀行の人事担当役員	人材サービス部	随時	グループ全体の人事運営に関する事項を協議・報告
グループCSR委員会	会長	当社会長および当社・傘下銀行の社長	コーポレートコミュニケーション部	随時	グループのCSRに関する事項を協議・報告
りそな競争力向上委員会	競争力向上委員会事務局担当執行役	当社会長、社長、およびグループ戦略部、財務部、オペレーション改革部、システム部、人材サービス部、競争力向上委員会事務局の担当執行役、競争力向上委員会事務局の部長、りそな銀行・埼玉りそな銀行・りそな信託銀行の経営管理部担当執行役員、近畿大阪銀行の経営企画部担当執行役員、ならびに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、サービス改革部の担当執行役員	競争力向上委員会事務局	原則月1回	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
グループALM委員会	社長	当社代表執行役および以下各部の担当執行役・部長 グループ戦略部、財務部、リスク統括部 委員長が指名する傘下銀行のALM関連部署の担当役員および部長	財務部	随時	グループ全体でのALM運営、並びに自己資本管理に関する事項を協議・報告
グループ流動性リスク委員会	リスク統括部担当執行役	当社・傘下銀行の流動性リスク管理部署の担当役員・部長	リスク統括部	随時	流動性リスクの状況把握、リスクの状況に応じた緊急時フェーズの設定、流動性リスク削減に向けた具体的対応策等を協議・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	当社信用リスク統括部担当執行役、および以下各部の部長 信用リスク統括部、リスク統括部、グループ戦略部、財務部 りそな銀行・埼玉りそな銀行・近畿大阪銀行の住宅ローン事業所管部署、保証会社所管部署、信用リスク管理所管部署の担当役員または部長 ならびにグループ保証会社の代表者、信用リスク管理所管部署の担当役員	信用リスク統括部 リスク統括部 グループ戦略部	原則四半期毎	グループ保証会社保証付住宅ローンの信用リスク管理に関する重要課題を協議
グループコンプライアンス委員会	社長	当社社長および子会社等のコンプライアンス統括部署の担当役員・部室長	コンプライアンス統括部	原則四半期毎	グループ横断的なコンプライアンスに関する事項を協議・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
グループ業務継続体制検討委員会	社長	当社長および当社・傘下銀行の社長、ならびに当社グループ戦略部担当執行役、りそな銀行・埼玉りそな銀行・りそな信託銀行の経営管理部担当執行役員、近畿大阪銀行の経営企画部担当執行役員	グループ戦略部	原則半期毎	グループの業務継続体制の整備・構築対応に関する事項を協議・報告
グループリスク管理委員会	リスク統括部担当執行役	当社代表執行役および以下各部の担当執行役・部長 グループ戦略部、財務部、リスク統括部、信用リスク統括部	リスク統括部	原則月1回	グループのリスク管理にかかる事項を協議
ペイオフ対策委員会	社長	当社社長および以下各部の担当執行役・部長 グループ戦略部、リスク統括部、財務部、コーポレートコミュニケーション部、オペレーション改革部、システム部	グループ戦略部 リスク統括部	随時	グループ銀行のペイオフに関する対応(顧客説明態勢・名寄せデータ整備・リスク対策)を協議・報告
IT戦略委員会	社長	当社社長および以下各部の担当執行役 グループ戦略部、財務部、システム部、リスク統括部	システム部 グループ戦略部	原則四半期毎	グループのIT戦略に関する事項の協議・報告
情報開示委員会	社長	当社社長および以下各部の担当執行役・部長 コーポレートコミュニケーション部、財務部、グループ戦略部、リスク統括部、コンプライアンス統括部	コーポレートコミュニケーション部 グループ戦略部	原則四半期毎	グループの情報開示に関する全体プロセスの確立・監督事項を協議・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	当社人材サービス部担当執行役および以下各部の部長 人材サービス部、グループ戦略部、コーポレートガバナンス事務局、コンプライアンス統括部 ならびに傘下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を協議・報告
賞罰委員会	コンプライアンス統括部担当執行役	当社の以下各部の担当執行役・部長 コンプライアンス統括部、人材サービス部、オペレーション改革部、グループ戦略部、リスク統括部 および(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	従業員の表彰および懲戒に関する事項の協議・報告
近畿大阪銀行成長戦略共同委員会	社長	当社社長および以下各部の担当執行役または部長 グループ戦略部、財務部 ならびに近畿大阪銀行の以下各部の担当執行役員または部長 経営企画部、営業統括部	グループ戦略部	原則半期毎	近畿大阪銀行の更なる成長戦略を深めるための事業戦略等の協議・報告
近畿大阪銀行事務システム更改管理委員会	グループ戦略部担当執行役	当社の以下各部の担当執行役または部長 グループ戦略部、システム部、オペレーション改革部、リスク統括部、財務部、人材サービス部、コーポレートコミュニケーション部、コンプライアンス統括部、信用リスク統括部 りそな銀行の以下各部の担当執行役員または部長 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、法人ソリューション営業部、融資企画部、経営管理部 埼玉りそな銀行の以下各部の担当執行役員または部長 経営管理部、オペレーション改革部 近畿大阪銀行の事務システム更改対策室の担当執行役員または部長	グループ戦略部	原則四半期毎	近畿大阪銀行事務システム更改プロジェクトの円滑かつ安全な遂行を管理するため、本プロジェクトの進捗状況のモニタリングを行い、グループ全体に影響の及ぶ課題等の協議・報告
サービス品質管理委員会	社長	当社社長および以下各部の担当執行役・部長 コンプライアンス統括部、サービス改革部、リスク統括部、システム部 傘下銀行における顧客説明管理・顧客サポート等管理・顧客情報管理・外部委託管理の各責任者	コンプライアンス統括部	原則四半期毎 (左記傘下銀行の顧客説明管理等各責任者)半期毎	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等に関する事項の協議・報告
東京本社移転推進委員会	オペレーション改革部担当執行役	当社の以下各部の担当執行役・部長 オペレーション改革部、グループ戦略部、コーポレートコミュニケーション部、購買戦略部、システム部、人材サービス部 ならびにオペレーション改革部東京本社移転推進室長 りそな銀行の以下各部の担当執行役員・部長 オペレーション改革部、経営管理部、地域サポート部、システム部、人材サービス部、総合資金部 りそな銀行信託銀行の経営管理部担当執行役員・部長	オペレーション改革部東京本社移転推進室	原則四半期毎	東京本社の移転に関し、グループ横断的な事項の協議・報告

(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13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 の決定事項の決定 取締役及び執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定及び解職 取締役及び執行役員の職務の執行が法令及び定 款に適合することを確保するための体制、その他 株式会社の業務の適正を確保するために必要な ものとして法務省令で定める体制の整備を決定
監査役会	監査役(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、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、及び重要な業務 執行案件の協議・報告
融資会議	社長	会長、社長、副社長 融資企画部、審査部の担当執行役員・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 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	副社長	会長、副会長、社長、副社長 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	副社長	会長、副会長、社長、副社長 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 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、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 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、審 査部の担当執行役員・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、副会長、社長、副社長 人材サービス部担当執行役員	人材サービス部	随時	重要な使用人及び重要な使用人に準ずる者の昇 進、昇格、異動、配置等及びリージョナルユニット 各地域等、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

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
人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
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、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、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、総合資金部、融資企画部、リスク統括 部、オペレーション改革部、オペレーション 改革部業務サポート室、システム部、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、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
ペイオフ対策委員会	社長	社長、副社長 経営管理部、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、公 共法人部、総合資金部、融資企画部、オ ペレーション改革部、オペレーション改革 部業務サポート室、システム部の担当執 行役員・部室長	経営管理部 リスク統括部	随時	ペイオフに関する対応(顧客説明態勢・名寄せ データ整備・リスク対策)の協議・報告

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(埼玉りそな銀行)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	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 取締役および執行役員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
経営会議	社長	社長、代表取締役、社長が指名する取締役および執行役員	経営管理部	原則月1回以上	経営に関する全般的な重要事項ならびに重要な業務執行案件の決議・協議・報告
監査役会	監査役(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	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	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室長	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室長	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

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
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	経営管理部担当役員	経営管理部・リスク統括部・資金証券部の各担当役員、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	ALMIに関する事項の協議・報告
ペイオフ対策委員会	社長	社長、経営管理部担当役員、リスク統括部担当役員、営業サポート本部長、経営管理部・リスク統括部・営業サポート統括部・オペレーション改革部・法人部・個人部・公共法人部・融資企画部・資金証券部の各部長、オペレーション改革部業務サポート室長	経営管理部、リスク統括部	随時開催	ペイオフに関する対応の協議・報告
サービス品質管理委員会	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	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管理の強化を目的に、顧客説明、顧客サポート等管理(相談・苦情等管理)、顧客情報管理や外部委託管理等に関する協議・報告

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

(近畿大阪銀行)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	取締役会長 (取締役会長欠員 のときは取締役社 長)	取締役7名(うち社外取締役3名)	秘書室	月1回、但し必要 ないときは開催せ ず、又、必要に応じ 随時開催	法令・定款および別表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 取締役および執行役員の職務の執行が法令およ び定款に適合することを確保するための体制、そ の他株式会社の業務の適正を確保するために必 要なものとして法務省令で定める体制の整備を決 定
監査役会	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報告をうけ、協 議、又は決議する
経営会議	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 役員および地域別営業推進責任者は除く)、 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 務執行案件を決議(法令、定款ならびに取締役会 規程別表取締役会付議基準(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、信用リスク統括部担当役員、融 資部担当役員、リスク統括部担当役員、コンプ ライアンス統括部担当役員、経営企画部担当 役員、信用リスク統括部長、融資部長、リスク 統括部長	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を決議(法令、定 款ならびに取締役会規程別表取締役会付議基準 (決議事項)に定める事項を除く)、協議、報告
監査会議	社長	取締役、内部監査部担当役員	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の協議、基 本的な重要事項の決議、重要事項の報告
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 各部における業務案件や各部横断的な課題等を 協議、報告
支店長会議	社長	取締役、執行役員、監査役、本部各部長、営 業部店長	営業統括部	年2回、但し必要に 応じ随時開催	経営の基本事項の徹底、営業方針の徹底、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	執行役員(内部監査部担当執行役員は除く)、 経営企画部長、財務部長、人事部長、営業統 括部長、法人統括部長、個人統括部長、信用 リスク統括部長、リスク統括部長、コンプライ アンス統括部長、事務企画部長	経営企画部	月1回、但し必要に 応じ随時開催	経営健全化計画・収益計画の進捗管理、業務再 構築や経営の合理化策、その他総合的な観点 から収益向上策に資する施策、自己評定制度およ び金融検査等のフォローアップの協議、検討
ALM委員会	財務部担当執行役 員	リスク統括部担当執行役員、経営企画部担当 執行役員、営業統括部担当執行役員、信用リ スク統括部担当執行役員、資金証券部担当 執行役員、経営企画部長、財務部長、営業統 括部長、信用リスク統括部長、資金証券部 長、リスク統括部長	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	コンプライアンス統括部署担当役員、経営企 画部長、営業統括部長、信用リスク統括部 長、人事部長、事務企画部長、システム部長、 リスク統括部長、サービス改革部長、コンプラ イアンス統括部長	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	銀行の社会的責任を遂行し信頼の回復を図るべ く、清潔で透明性の高い経営を確保し、法令・ルー ルおよび社会規範の厳格な遵守を実践すること を目的として、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	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	コンプライアンス統括部担当役員、人事部担 当役員、経営企画部長、人事部長、事務企画 部長、営業統括部長、融資部長、コンプライ アンス統括部長	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	コンプライアンス委員会委員長、営業統括部、 法人統括部、個人統括部、情報リレーション 部、信用リスク統括部、融資部、融資リレ ーション部、事務企画部、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	原則半期毎、但し 必要に応じ随時 開催	反社会的勢力との取引排除に関する事項の報告・ 協議、関連部署の連携・協力体制の整備
ペイオフ対策委員会	社長	経営企画部、リスク統括部、コンプライアンス 統括部、システム部、事務企画部、営業統括 部、法人統括部、個人統括部、資金証券部、 信用リスク統括部の各担当役員、部長	経営企画部 リスク統括部	随時	ペイオフに関する対応(顧客説明態勢・名寄せ データ整備・リスク対策)の協議・報告
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、経営企画部、事務企画部、営業 統括部、信用リスク統括部、財務部、法人統 括部、個人統括部、事務システム更改対策室 の各担当執行役員、システム部、経営企画 部、財務部の各部長、事務システム更改対策 室長、および事務企画部総務室長	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

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
事務システム更改委員会	事務システム更改対策室担当役員	サービス改革部、経営企画部、財務部、人事部、システム部、事務企画部、営業統括部、法人統括部、情報リレーション部、個人統括部、個人統括部ローン事業部、資金証券部、信用リスク統括部、融資部、融資リレーション部、リスク統括部、コンプライアンス統括部、事務システム更改対策室の各担当役員、部長	事務システム更改対策室	原則四半期毎、但し必要に応じ随時開催	当社システムのリソースシステムへの移行プロジェクトの円滑な推進および適切な顧客対応を図るため、システム、事務、商品・サービス等の移行の進捗状況、リスク、課題等の協議・報告
サービス品質管理委員会	代表取締役	コンプライアンス統括部、システム部、事務企画部、サービス改革部の各担当役員、コンプライアンス統括部長、サービス改革部長、経営企画部長、システム部長、事務企画部長、営業統括部長、個人統括部長、法人統括部、情報リレーション部長、信用リスク統括部長、リスク統括部長	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等に関する事項を協議、報告
オペレーショナルリスク委員会	リスク統括部担当役員	事務企画部、システム部、営業統括部、法人統括部、個人統括部、情報リレーション部の各担当役員、経営企画部、事務企画部、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、事務システム更改対策室の各部長	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並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	信用リスク統括部担当役員、融資部担当役員、コンプライアンス統括部担当役員、信用リスク統括部長、融資部長、コンプライアンス統括部長、営業統括部長	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、執行役員（内部監査部担当執行役員、地域別営業推進責任者除く）、経営企画部、財務部、人事部、システム部、営業統括部、法人統括部、個人統括部、事務企画部、事務システム更改対策室長、総務室長	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

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(りそな信託銀行)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長	取締役7名(うち社外取締役2名)	経営管理部	月1回以上、ただし必要のないときは開催しない	法令・定款および取締役会規程に定める業務執行の決定事項の決定 取締役および執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定および解職 取締役および執行役員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
監査役会	監査役(決議)	監査役3名(うち社外監査役2名)	経営管理部	月1回、ただし必要に応じ随時開催	監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議する。
経営会議	社長	社長、社長が指名する取締役、執行役員	経営管理部	月1回以上	重要な業務執行案件を協議、決議、報告する。
監査会議	社長	代表取締役、内部監査部の担当執行役員および部長	内部監査部	原則月1回	内部監査および外部監査に関する重要な事項について協議、決議、報告する。
クオリティ・アップ委員会	社長	社長、リスク統括、経営管理、業務統括、年金信託、年金ソリューション、運用統括、年金運用、アセットマネジメント、プロセス改革委員会事務局、資金業務、東日本営業、証券信託営業、西日本営業の各部担当執行役員および各部長	経営管理部	原則半期に1回	信託サービスの向上に関する方針の検討、ならびに具体的な方向性についての建議、所管部への助言を行なう。また、ホスピタリティ推進、顧客満足度(CS)の向上に関する方針、人材育成について協議する。
懲罰委員会	社長	社長、経営管理、リスク統括の各部担当執行役員および各部長	リスク統括部(主管)、経営管理部(共管)	随時	就業規則違反ならびに業務上不適切な行為に対し、懲戒処分案を協議する。
信託財産運用委員会	運用統括部担当役員	業務統括、年金ソリューション、運用統括、年金運用、アセットマネジメント、東日本営業、証券信託営業、西日本営業の各部担当執行役員および各部長	運用統括部	原則四半期に1回	運用状況ならびに運用計画について報告を受け、必要に応じ所管部への助言を行う。
コンプライアンス委員会	リスク統括部担当役員	リスク統括、経営管理、業務統括、年金信託、年金ソリューション、運用統括、年金運用、アセットマネジメント、プロセス改革委員会事務局、資金業務、東日本営業、西日本営業の各部担当執行役員および各部長	リスク統括部	原則四半期に1回	社内横断的な協議機関としてコンプライアンス体制の強化、コンプライアンスに関する諸問題の検討、評価を行う。
プロセス改革委員会	社長	リスク統括、経営管理、年金統括、年金ソリューション、運用統括、プロセス改革委員会事務局、東日本営業、西日本営業の各部執行担当役員および各部長	プロセス改革委員会事務局	随時	当社の業務プロセスの改革に資する方針の検討、ならびに具体的な方向性についての建議、所管部への助言を行う。
適格年金制度移行推進委員会	代表取締役	リスク統括、経営管理、業務統括、年金信託、年金ソリューション、運用統括、年金運用、プロセス改革委員会事務局、東日本営業、西日本営業の各部担当執行役員および各部長	年金ソリューション部	原則四半期に1回	適格年金制度の移行プロジェクトの会社的な進捗管理を行い、課題の早期発見により所管部に対応の指示および助言を行う。
サービス品質管理委員会	社長	リスク統括部、業務統括部、経営管理部の各部担当執行役員および各部長	リスク統括部	原則四半期に1回	お客さまの保護や利便性向上等を図るため、お客さまへの説明、顧客サポート等管理、顧客情報管理や外部委託管理等に関する協議、報告を行い、所管部に対応の指示および助言を行う。

(図表9) 担当業務別役員名一覧

(りそなホールディングス)

担当業務等	担当役員	現職
金融マーケティング研究所担当	檜垣 誠司	取締役兼代表執行役社長
グループ戦略部(りそな銀行経営管理)担当兼競争力向上委員会事務局担当	水田 廣行	執行役
グループ戦略部(埼玉りそな銀行経営管理)担当	川田 憲治	執行役
グループ戦略部(近畿大阪銀行経営管理)担当	桔梗 芳人	執行役
グループ戦略部(りそな信託銀行経営管理)担当	田中 卓	執行役
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	中村 重治	執行役
サービス改革部担当	喜沢 弘幸	執行役
システム部担当	深井 慎	執行役
オペレーション改革部担当兼購買戦略部担当	田村 泰博	執行役
財務部担当	東 和浩	執行役
リスク統括部担当兼コンプライアンス統括部担当兼信用リスク統括部担当	磯野 薫	執行役
商品企画部担当	岩田 直樹	執行役
グループ戦略部担当兼コーポレートコミュニケーション部担当	池田 一義	執行役
内部監査部長	野口 正敏	執行役

(注)20年7月1日現在

(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	岡村 裕	代表取締役副社長兼執行役員
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	中村 重治	代表取締役副社長兼執行役員
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	上條 正仁	取締役兼専務執行役員
コンプライアンス統括部担当兼サービス改革部担当	喜沢 弘幸	取締役兼専務執行役員
大阪地域担当兼京都・滋賀営業本部担当兼九州営業本部担当兼独立店担当(※1)	広富 靖以	取締役兼専務執行役員
コンシューマーバンキング部担当	岩田 直樹	取締役兼専務執行役員
首都中央地域担当	吉武 宣彦	常務執行役員
内部監査部担当	田浦 義明	常務執行役員
東京営業部長	山口 伸淑	常務執行役員
首都圏地域担当兼名古屋営業本部担当兼独立店担当(※2)	長尾 隆義	常務執行役員
オペレーション改革部担当	田村 泰博	常務執行役員
経営管理部担当	東 和浩	常務執行役員
ローンビジネス部担当	高橋 徹	常務執行役員
大阪地域担当(ブロック担当)(※3)	藤井 修二	常務執行役員
審査部担当	浜辺 義男	常務執行役員
システム部担当	深井 慎	執行役員
融資企画部担当	山元 文明	執行役員
不動産ビジネス部担当兼不動産営業部担当	中村 健吾	執行役員
総合資金部担当	秋國 仁孝	執行役員
神奈川地域担当	池田 都史彦	執行役員
リスク統括部担当	松井 浩一	執行役員
大阪地域担当(ブロック担当)(※4)	吉井 宏	執行役員
ひょうご地域担当	村上 悦二	執行役員
多摩地域担当	須賀 敬亮	執行役員
奈良地域担当	池田 博之	執行役員
人材サービス部長	江副 弘隆	執行役員
首都圏地域担当(ブロック担当)(※5)	野崎 清二郎	執行役員
大阪地域担当(ブロック担当)(※6)	原 俊樹	執行役員
首都圏地域担当(ブロック担当)(※7)	辰野 敏彦	執行役員
大阪営業部長	西東 久	執行役員
首都圏地域担当(ブロック担当)(※8)	田村 雅治	執行役員
大阪地域担当(ブロック担当)(※9)	菅 哲哉	執行役員

(注)20年7月1日現在

(※1)独立店のうち、四日市支店、和歌山支店、高知支店、津支店および広島支店を担当

(※2)独立店のうち、札幌支店、宇都宮支店、浦和支店、静岡支店、前橋支店、仙台支店、長岡支店、松本支店、甲府支店、富士支店および浜松支店を担当

(※3)大阪地域市内北ブロック担当

(※4)大阪地域市内南ブロック担当

(※5)首都圏地域東ブロック担当

(※6)大阪地域市外南ブロック担当

(※7)首都圏地域山の手ブロック担当

(※8)首都圏地域西ブロック担当

(※9)大阪地域市外北ブロック担当

(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
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	山岡 和馬	代表取締役兼専務執行役員
営業サポート本部長 兼資金証券部担当	戸所 邦弘	代表取締役兼専務執行役員
経営管理部担当	木村 謙一	取締役兼常務執行役員
内部監査部担当	梅澤 英雄	取締役兼常務執行役員
埼玉営業本部長	平野 秀樹	常務執行役員
埼玉西地域営業本部長	北村 静夫	常務執行役員
融資部担当 兼融資管理部担当	恩田 叔明	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	村木 徹	執行役員
埼玉中央地域営業本部長	吉田 豊	執行役員
埼玉東地域営業本部長	平岡 三明	執行役員
埼玉北地域営業本部長	土金 日出雄	執行役員

(注)20年7月1日現在

(近畿大阪銀行)

担当業務等	担当役員	現職
経営企画部担当 兼事故防止対策室担当	桔梗 芳人	代表取締役社長兼執行役員
営業統括本部長 兼営業統括部担当 兼システム部担当 兼事務システム更改対策室担当	佐藤 尚文	代表取締役副社長兼執行役員
財務部担当 兼コンプライアンス統括部担当	松山 敏明	取締役兼専務執行役員
事務システム更改対策室長	小林 宣夫	取締役兼執行役員
内部監査部担当	藤田 正博	常務執行役員
サービス改革部担当 兼融資部担当	常次 正弘	常務執行役員
人事部担当 兼信用リスク統括部担当 兼リスク統括部担当	仁田 吉彦	常務執行役員
地域別営業推進責任者	前田 昌男	執行役員
資金証券部担当 兼融資リレーション部担当	石井 隆明	執行役員
事務企画部担当	水谷 智之	執行役員
地域別営業推進責任者	中村 彰	執行役員
法人統括部担当 兼情報リレーション部担当	本山 博久	執行役員
個人統括部担当	西村 茂	執行役員
秘書室担当 兼経営企画部長	中前 公志	執行役員

(注)20年7月1日現在

(りそな信託銀行)

担当業務等	担当役員	現職
内部監査部担当	田中 卓	代表取締役社長兼執行役員
経営管理部、リスク統括部担当	芥川 淳	代表取締役兼専務執行役員
年金信託部、資金業務部、プロセス改革委員会事務局担当	山條 博通	取締役兼常務執行役員
東日本営業部、西日本営業部担当	橋本 隆雄	取締役兼常務執行役員
証券信託営業部担当	横山 和彦	執行役員
年金ソリューション部担当	平田 真基	執行役員
業務統括部担当	石田 和男	執行役員
運用統括部長、アセットマネジメント部、年金運用部担当	西岡 明彦	執行役員

(注)20年7月1日現在

(図表10) 貸出金の推移[傘下銀行合算]

(残高)		19/3月末 実績 (A)	20/3月末 計画 (B)	20/3月末 実績 (C)	(億円) 備考
国内貸出	インパクトローンを含むベース	264,976	275,367	260,905	
	インパクトローンを除くベース	264,744	275,130	260,686	
中小企業向け貸出 (注)	インパクトローンを含むベース	100,666	100,966	97,778	
	インパクトローンを除くベース	100,577	100,877	97,718	
うち保証協会保証付貸出		12,551	13,051	12,707	
個人向け貸出(事業用資金を除く)		112,624	118,493	113,985	
うち住宅ローン		105,326	111,174	107,208	
その他		51,686	55,908	49,142	
海外貸出		691	612	733	
合計		265,667	275,979	261,638	

(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500万円)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)

		20/3月期 計画 (B)-(A)+(ア)	20/3月期 実績 (C)-(A)+(イ)	(億円) 備考
国内貸出	インパクトローンを含むベース	10,391	▲ 440	
	インパクトローンを除くベース	10,386	▲ 427	
中小企業向け貸出	インパクトローンを含むベース	300	174	
	インパクトローンを除くベース	300	203	

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

(億円、()内はうち中小企業向け貸出)

	19年度中 計画 (ア)	19年度中 実績 (イ)	備考
不良債権処理	()	3,395 (2,432)	
貸出金償却(注1)	()	5 (4)	
部分直接償却実施額(注2)	()	1,076 (911)	
協定銀行等への資産売却額(注3)	()	0 (0)	
上記以外への不良債権売却額	()	281 (174)	
その他の処理額(注4)	()	2,032 (1,343)	
債権流動化(注5)	()	▲ 659 (▲ 90)	
私募債等(注6)	()	893 (719)	
子会社等(注7)	()	0 (0)	
計	0 (0)	3,631 (3,062)	

(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、具体的指針を「グループリスク管理規程」に定めています。グループの各銀行は、「グループリスク管理方針」に基づき、各々「信用リスク管理方針」を定めています。 持株会社において「グループ・クレジット・ポリシー」を制定し、各銀行はこれに準拠した「クレジット・ポリシー」を定めています。 持株会社やグループの銀行では、重要な方針や規程を取締役会や経営会議などで定めています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 持株会社における信用リスク管理の統括部署を信用リスク統括部と定めています。信用リスク統括部は、グループの信用リスクの状況をモニタリングし、経営陣へ報告を行うとともに、グループの各銀行に対して指導・助言を行っています。また、グループにおける信用格付や自己査定 of 制度統一化についても中心的役割を担っています。 グループの各銀行においても、信用リスク管理の統括部署を定めるとともに、営業推進部署から独立した与信審査部署を設置しています。 与信管理の適切性の検証の観点から、与信監査部署を設置しています。 <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、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。 グループの各銀行では、与信先の業態、資金使途、および返済原資の把握などを通じて、厳格に個別与信審査を行っています。 グループの各銀行においては、信用格付や自己査定をはじめとする信用リスク管理に関する手続・マニュアルなどを整備し、管理体制の強化を図っています。 グループの各銀行においては、信用リスクの計量化を行っています。倒産確率等に基づいてガイドライン金利を算出したり、与信ポートフォリオの信用コストや信用リスク量を算出し、分析等に利用しています。 グループの主要な銀行においては、国別の与信限度額を設定し、厳正に管理しています。 	<ul style="list-style-type: none"> Basel 基礎的的内部格付手法の導入に伴い、内部格付手法による信用リスク管理態勢の確立を目的に「信用リスク管理指針」を制定。 <ul style="list-style-type: none"> グループの19年9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、取締役会等に報告。 グループ各銀行の19年9月末および19年12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20年度上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"> ・グループ全体のリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 ・また、上記管理方針に基づいて、具体的な管理方法等を「グループリスク管理規程」に定めています。 ・グループの各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、各々の業務特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループの各銀行においては、フロントおよびバックから独立したリスク管理部署が、リスク管理方針・規程等を整備し、市場リスクを管理するとともに、管理の高度化に努めています。 また、各銀行の市場リスク管理部署は、市場リスクの状況を定期的に経営陣および持株会社へ報告しています。 ・持株会社における市場リスク管理部署をリスク統括部と定めています。リスク統括部は、グループ全体のリスクの状況を一元的に把握するためのモニタリング・分析を行い、持株会社の経営陣に報告するとともに各銀行に指導・助言を行っています。 また、グループ各銀行の市場リスク管理体制の整備を推進するとともに、各銀行が制定する方針・規程類および設定する上限枠・損失限度等の妥当性を検証しています。 ・「グループリスク管理委員会」においてリスク管理に関する事項について経営陣と協議・報告を行っております。 <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。 ・各銀行は、業務内容に応じて上限枠（VaR、ポジション、残高等）・損失限度枠等を設定し、その遵守状況を管理しています。 ・また、各銀行は、新しい自己資本規制（バーゼル）における、アウトライヤー基準の銀行動定金利リスクに関し、定期的にモニタリングする体制を整備しています。 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ各銀行の19年9月末および19年12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20年度上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"> ・グループ全体のリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 ・また、上記管理方針に基づいて、具体的な管理方法等を「グループリスク管理規程」に定めています。 ・グループの各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、各銀行の特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループの各銀行においては、フロントおよびバックから独立したリスク管理部署が、リスク管理方針・規程等を整備し、流動性リスクを管理するとともに、管理の高度化に努めています。 また各銀行の流動性リスク管理部署は、流動性リスクの状況を定期的に経営陣および持株会社へ報告しています。 ・持株会社における流動性リスク管理部署をリスク統括部と定めています。リスク統括部は、グループ全体の流動性リスク管理を統括し、リスクの状況を持株会社の経営陣に報告するとともに、各銀行に指導・助言を行っています。 また、グループ各銀行の流動性リスク管理体制の整備を推進するとともに、各銀行が制定する方針・規程類、設定するガイドライン等の妥当性を検証しています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループの各銀行は、持株会社と事前協議の上、各銀行の流動性リスクの状況に応じて流動性リスク管理指標にガイドラインを設定し管理しています。 ・流動性緊急時の対応については、予め緊急時における対応体制を定めておくとともに、緊急時フェーズを3段階に分けて段階に応じた対策を講じる体制を整備しています。 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループの19年9月末および19年12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。

(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、具体的指針について「グループリスク管理規程」に定めています。また、持株会社における具体的な管理手続については、「オペレーショナルリスク管理要領」に定めています。 グループの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。 グループの各銀行は、「グループリスク管理方針」に基づき、システムリスクに関する管理方針等を定めています。 グループ内のシステム障害等に備えて、「グループ危機管理基本方針」、「グループ危機管理体制に関する規程」、「システム障害対策規程」を制定し、障害対応体制を整備しています。 <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"> 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業務サポート室（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。 グループの各銀行においても、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代表執行役宛第一報制度」を設けています。 <p>システムリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ全体のシステムリスク管理は、持株会社のシステム部が統括して管理しています。システム部は、各銀行に対しシステムリスク管理態勢の整備について指導・助言を行います。 各銀行においても、システムリスクの管理部署を設けており、「グループリスク管理方針」に基づく管理を実施しています。 <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"> グループの各銀行では、各銀行の業務に沿った事務手順を定め、事務事故・事務ミス等の防止に努めています。また、内部管理の一環として自主検査制度等を導入し、チェックを行っています。 グループの各銀行および関連会社において、オペレーショナルリスクに関するCSA（統制自己評価）を実施し、事故の顕在化防止を目的とした予防的取組みを強化しています。 持株会社でグループ共通の報告・管理基準を定めており、これに則って各銀行は事務ミス等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"> システムリスクの管理基準（セキュリティスタンダード）を定め、各銀行が当該スタンダードに準拠していることを毎年評価しています。各銀行において実施する自己評価等を用いて問題点を分析し、各銀行に対して改善策を策定させる等の指導・助言を行っています。 	<ul style="list-style-type: none"> 業務分担の実効性を踏まえ、リスク統括部が本部業務の事務リスク管理を、オペレーション改革部業務サポート室が営業店・センター業務の事務リスク管理を担う体制に変更。 グループ各銀行の19年度上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20年度上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、具体的指針について「グループリスク管理規程」に定めています。また、持株会社における具体的な管理手続については、「オペレーショナルリスク管理要領」に定めています。 グループの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"> 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部がそれぞれ責任をもって一次的な管理を行なうとともに、各社のコンプライアンス統括部署が社内の法務・コンプライアンスリスクの統括管理を行います。 また、グループにおける法務・コンプライアンスリスク管理の統括については、持株会社のコンプライアンス統括部が行っています。 <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部における管理については、各社の各部署に配置されたコンプライアンス責任者を中心に、法令等遵守に関するチェック制度を通じて実施しています。 更に、持株会社および各銀行のコンプライアンス統括部署が、各社における本部各部の諸施策の適法性について、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ります。 また、持株会社は、グループ各銀行から半期毎、または必要に応じて随時、訴訟状況等の法務・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、必要に応じて指導を行います。グループ全体の訴訟等の状況については、持株会社の取締役会へ定期的に報告を行っています。 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各銀行の19年度上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"> レピュテーションリスク管理に係るグループ共通の枠組みとして、持株会社においてグループリスク管理方針を策定しています。 また、これに基づきグループの各銀行においてもレピュテーションリスク管理方針等を制定しています。 風評等による危機対応力強化の観点からレピュテーションリスク対策室の設置などを定めた「風評等による危機管理規程」を、また、レピュテーションリスク関連事象の報告基準などを定めた「レピュテーションリスク報告に係るガイドライン」を制定しています。 持株会社において「広報ガイドブック」を、また、持株会社およびグループの各銀行において「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"> グループ全体のレピュテーションリスク管理は、持株会社のコーポレートコミュニケーション部が一元的に行う体制としています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 当グループを、社会、顧客、株主等に正確に理解してもらうよう、ディスクロージャーの充実を図り、適時・適切な情報提供を行います。 誤報・風説などの情報は早期に入手し、速やかに対策がとれる報告体制を整備しています。 レピュテーションリスクに係る問題・事象に対しては、早期対応を行うほか、不安を完全に払拭するため十分なフォローアップを行います。 	<ul style="list-style-type: none"> 持株会社およびグループの各銀行において「情報開示規程」を制定

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

(銀信合算) (億円)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	634	660	741	769
危険債権	3,564	3,574	3,428	3,442
要管理債権	2,669	2,733	1,822	1,881
小計	6,868	6,968	5,991	6,093
正常債権	271,408	271,540	266,620	266,959
合計	278,276	278,508	272,611	273,052

(銀行勘定) (億円)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	628	653	736	765
危険債権	3,527	3,537	3,231	3,245
要管理債権	2,463	2,527	1,782	1,841
小計	6,618	6,718	5,750	5,852
正常債権	270,147	270,279	265,599	265,939
合計	276,765	276,997	271,350	271,791

(信託勘定) (億円)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	6	6	4	4
危険債権	36	36	196	196
要管理債権	205	205	39	39
小計	249	249	240	240
正常債権	1,260	1,260	1,020	1,020
合計	1,510	1,510	1,261	1,261

引当金の状況 (億円)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	2,599	3,507	2,460	3,359
個別貸倒引当金	1,839	1,923	1,451	1,548
特定海外債権引当勘定	1	0	3	0
貸倒引当金 計	4,440	5,431	3,914	4,908
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	-	-	3	3
小計	4,440	5,431	3,918	4,911
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	4	4	3	3
小計	4	4	3	3
合計	4,445	5,435	3,922	4,915

(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)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	370	381	452	460
危険債権	2,560	2,570	2,413	2,427
要管理債権	2,118	2,124	1,460	1,464
小計	5,050	5,076	4,326	4,353
正常債権	185,646	185,798	178,238	178,598
合計	190,697	190,874	182,565	182,951

(銀行勘定) (億円)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	363	374	448	456
危険債権	2,523	2,533	2,216	2,230
要管理債権	1,912	1,918	1,420	1,425
小計	4,800	4,826	4,085	4,112
正常債権	184,385	184,537	177,217	177,578
合計	189,186	189,364	181,303	181,690

(信託勘定) (億円)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	6	6	4	4
危険債権	36	36	196	196
要管理債権	205	205	39	39
小計	249	249	240	240
正常債権	1,260	1,260	1,020	1,020
合計	1,510	1,510	1,261	1,261

引当金の状況 (億円)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	2,203	2,235	2,099	2,134
個別貸倒引当金	1,502	1,502	1,126	1,126
特定海外債権引当勘定	1	0	3	0
貸倒引当金 計	3,708	3,738	3,228	3,261
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	-	-	2	2
小計	3,708	3,738	3,230	3,263
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	4	4	3	3
小計	4	4	3	3
合計	3,712	3,743	3,234	3,266

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

(銀信合算) (億円、%)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	190	191	204	207
延滞債権額(B)	3,864	3,896	3,891	3,929
3か月以上延滞債権額(C)	120	120	80	80
貸出条件緩和債権額(D)	2,549	2,613	1,741	1,800
①金利減免債権	53	53	44	44
②金利支払猶予債権	24	24	17	17
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	2,457	2,522	1,666	1,725
⑤その他	13	13	13	13
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	6,723	6,821	5,918	6,018
部分直接償却	2,829	2,991	3,150	3,178
総貸出金(F)	265,667	266,000	261,638	262,087
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.53%	2.56%	2.26%	2.29%

(銀行勘定) (億円、%)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	189	190	203	206
延滞債権額(B)	3,821	3,853	3,691	3,729
3か月以上延滞債権額(C)	118	118	80	80
貸出条件緩和債権額(D)	2,344	2,409	1,701	1,760
①金利減免債権	50	50	44	44
②金利支払猶予債権	23	23	17	17
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	2,256	2,321	1,626	1,685
⑤その他	13	13	13	13
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	6,473	6,572	5,677	5,777
部分直接償却	2,829	2,991	3,150	3,178
総貸出金(F)	264,157	264,490	260,376	260,826
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.45%	2.48%	2.18%	2.21%

(信託勘定) (億円、%)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	0	0	1	1
延滞債権額(B)	42	42	200	200
3か月以上延滞債権額(C)	1	1	-	-
貸出条件緩和債権額(D)	204	204	39	39
①金利減免債権	3	3	-	-
②金利支払猶予債権	0	0	-	-
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	200	200	39	39
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	249	249	240	240
部分直接償却	-	-	-	-
総貸出金(F)	1,510	1,510	1,261	1,261
比率 合計(E)/総貸出(F)	16.53%	16.53%	19.09%	19.09%

(図表14)リスク管理債権情報 [りそな銀行]

(銀信合算) (億円、%)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	134	134	130	130
延滞債権額(B)	2,673	2,692	2,682	2,702
3か月以上延滞債権額(C)	56	56	41	41
貸出条件緩和債権額(D)	2,062	2,067	1,418	1,423
①金利減免債権	53	53	42	42
②金利支払猶予債権	3	3	3	3
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	2,005	2,011	1,372	1,376
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,926	4,951	4,273	4,298
部分直接償却	2,420	2,551	2,703	2,703
総貸出金(F)	179,694	180,013	173,013	173,443
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.74%	2.75%	2.46%	2.47%

(銀行勘定) (億円、%)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	133	133	129	129
延滞債権額(B)	2,630	2,650	2,481	2,502
3か月以上延滞債権額(C)	54	54	41	41
貸出条件緩和債権額(D)	1,858	1,863	1,379	1,383
①金利減免債権	49	49	42	42
②金利支払猶予債権	3	3	3	3
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	1,805	1,810	1,332	1,337
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,677	4,701	4,032	4,057
部分直接償却	2,420	2,551	2,703	2,703
総貸出金(F)	178,183	178,502	171,751	172,182
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.62%	2.63%	2.34%	2.35%

(信託勘定) (億円、%)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	0	0	1	1
延滞債権額(B)	42	42	200	200
3か月以上延滞債権額(C)	1	1	-	-
貸出条件緩和債権額(D)	204	204	39	39
①金利減免債権	3	3	-	-
②金利支払猶予債権	0	0	-	-
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	200	200	39	39
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	249	249	240	240
部分直接償却	-	-	-	-
総貸出金(F)	1,510	1,510	1,261	1,261
比率 合計(E)/総貸出(F)	16.53%	16.53%	19.09%	19.09%

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

(単体)	(億円)	
	19/3月期 実績	20/3月期 実績
不良債権処理損失額(A)	736	890
うち銀行勘定	732	891
個別貸倒引当金繰入額	442	141
貸出金償却等(C)	290	744
貸出金償却	330	717
CCPC向け債権売却損	—	—
協定銀行等への資産売却損(注1)	—	0
その他債権売却損等	▲ 39	27
債権放棄損	—	—
未払費用	—	—
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	—	3
うち信託勘定	3	▲ 1
貸出金償却等(C)	3	▲ 1
貸出金償却	4	3
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	▲ 0	▲ 4
債権放棄損	—	—
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 20	▲ 138
合計(A)+(B)(注2)	468	387
<参考>		
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	386	529
グロス直接償却等(C)+(D)	680	1,272

(連結)	(億円)	
	19/3月期 実績	20/3月期 実績
不良債権処理損失額(A)	959	1,120
うち銀行勘定	956	1,121
個別貸倒引当金繰入額	598	302
貸出金償却等(C)	357	814
貸出金償却	382	765
CCPC向け債権売却損	—	—
協定銀行等への資産売却損(注1)	—	0
その他債権売却損等	▲ 25	48
債権放棄損	—	—
未払費用	—	—
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	0
偶発損失引当金繰入額	—	3
うち信託勘定	3	▲ 1
貸出金償却等(C)	3	▲ 1
貸出金償却	4	3
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	▲ 0	▲ 4
債権放棄損	—	—
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 14	▲ 146
合計(A)+(B)(注2)	697	584
<参考>		
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	703	678
グロス直接償却等(C)+(D)	1,064	1,492

(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) 19/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲247億円(単体)、▲248億円(連結)をそれぞれ加算。
20/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲363億円(単体)、▲389億円(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)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績
不良債権処理損失額(A)	587	626
うち銀行勘定	583	627
個別貸倒引当金繰入額	369	62
貸出金償却等(C)	213	562
貸出金償却	235	545
CCPC向け債権売却損	—	—
協定銀行等への資産売却損(注1)	—	0
その他債権売却損等	▲ 21	16
債権放棄損	—	—
未払費用	—	—
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	—	2
うち信託勘定	3	▲ 1
貸出金償却等(C)	3	▲ 1
貸出金償却	4	3
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	▲ 0	▲ 4
債権放棄損	—	—
一般貸倒引当金繰入額(B)	33	▲ 104
合計(A)+(B)(注2)	422	212

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	260	437
グロス直接償却等(C)+(D)	477	998

(連結)

(億円)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績
不良債権処理損失額(A)	586	625
うち銀行勘定	583	626
個別貸倒引当金繰入額	369	62
貸出金償却等(C)	213	562
貸出金償却	235	545
CCPC向け債権売却損	—	—
協定銀行等への資産売却損(注1)	—	0
その他債権売却損等	▲ 21	16
債権放棄損	—	—
未払費用	—	—
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	0
偶発損失引当金繰入額	—	2
うち信託勘定	3	▲ 1
貸出金償却等(C)	3	▲ 1
貸出金償却	4	3
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	▲ 0	▲ 4
債権放棄損	—	—
一般貸倒引当金繰入額(B)	44	▲ 99
合計(A)+(B)(注2)	431	192

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	260	437
グロス直接償却等(C)+(D)	477	998

(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) 19/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲199億円(単体)、▲199億円(連結)をそれぞれ加算。
20/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲309億円(単体)、▲333億円(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	1	1	1	1
B	3	7	1	3
C	8	24	6	23
D	10	35	11	20
E	12	31	7	17
F	19	47	18	50
G	9	19	3	5
H	1	2	4	19
I	18	86	16	72
J	10	49	24	93
格付なし	1	0	1	0

(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おりません

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	20年3月末実績(億円)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	452
危険債権	2,413
要管理債権	1,460
正常債権	178,238
総与信残高	182,565

(図表17)倒産先一覧 [埼玉りそな銀行]

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
SA	-	-	-	-
A	-	-	-	-
B	-	-	-	-
C	1	7	-	-
D	5	32	1	0
E	6	15	5	30
F	3	11	2	5
G	1	0	2	8
H	-	-	1	3
I	3	4	6	8
J	1	8	5	14
格付なし	2	2	-	-

(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

(※)与信額(極度)100百万円以上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
であっても、19年3月の信用格付制度改正以降、各判断基準日時点で、新たに決算期が到来して
いない場合は、格付を付与しておりません。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	20年3月末実績(億円)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	135
危険債権	572
要管理債権	180
正常債権	61,728
総与信残高	62,617

(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	1	0	-	-
C	5	8	3	6
D	12	8	6	4
E	24	22	16	18
要注意先Ⅰ	38	23	34	15
要注意先Ⅱ	35	8	43	10
要管理先	5	2	5	10
破綻懸念先	16	5	25	9
実質破綻先	11	2	47	8
格付なし	126	14	94	10

(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(設立後2期未満)

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	20年3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	153
危険債権	441
要管理債権	181
正常債権	26,652
総与信残高	27,429

(図表18) 評価損益総括表(20年3月末、単体)

[傘下銀行合算ベース:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行+りそな信託銀行]

有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	219,579	5,824	5,825	0
	債券	219,579	5,824	5,825	0
	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	6,454,802	173,416	231,249	57,833
	債券	5,538,258	▲ 29,953	7,666	37,619
	株式	655,637	204,976	215,723	10,746
	その他	260,906	▲ 1,606	7,860	9,467
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

(百万円)

	貸借対照表		評価損益	評価益	評価損
	価額	時価			
事業用不動産(注1)	261,610	198,490	▲ 63,119	20,228	83,348
その他不動産	3,384	3,727	342	518	176
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(20年3月末、単体)

[リソナ銀行]

有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	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	3,921,365	136,717	177,008	40,290
	債券	3,254,254	▲ 24,269	3,077	27,346
	株式	509,203	157,635	167,316	9,681
	その他	157,907	3,351	6,614	3,262
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

(百万円)

	貸借対照表		評価損益	評価益	評価損
	価額	時価			
事業用不動産(注1)	207,245	156,387	▲ 50,857	15,787	66,645
その他不動産	2,181	2,622	441	441	-
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づ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(20年3月末、連結)

[傘下銀行合算ベース:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行+りそな信託銀行]

有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	219,579	5,824	5,825	0
	債券	219,579	5,824	5,825	0
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	37,112	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	37,089	-	-	-
	その他	23	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	6,458,291	173,416	231,249	57,833
	債券	5,538,258	▲ 29,953	7,666	37,619
	株式	655,637	204,976	215,723	10,746
	その他	264,396	▲ 1,606	7,860	9,467
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

(百万円)

	貸借対照表		評価損益	評価益	評価損
	価額	時価			
事業用不動産(注1)	261,610	198,490	▲ 63,119	20,228	83,348
その他不動産	3,384	3,727	342	518	176
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(20年3月末、連結)

[リソナ銀行]

有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	37,112	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	37,089	-	-	-
	その他	23	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	3,924,854	136,717	177,008	40,290
	債券	3,254,254	▲ 24,269	3,077	27,346
	株式	509,203	157,635	167,316	9,681
	その他	161,396	3,351	6,614	3,262
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

(百万円)

	貸借対照表		評価損益	評価益	評価損
	価額	時価			
事業用不動産(注1)	207,245	156,387	▲ 50,857	15,787	66,645
その他不動産	2,181	2,622	441	441	-
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づ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)	
	19/3月末	20/3月末	19/3月末	20/3月末
金融先物取引	86,023	10,253	-	-
金利スワップ	214,235	228,960	1,973	3,345
通貨スワップ	36,567	38,198	3,113	3,308
先物外国為替取引	16,653	13,311	962	720
金利オプションの買い	1,111	888	12	7
通貨オプションの買い	16,302	13,668	971	1,806
その他の金融派生商品	1,069	7	0	209
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	▲1,560	▲2,370
合計	371,962	305,287	5,471	7,027

(注)19/3月末の金額は、BIS自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約2週間以内の取引を加えたもの。

(注)20/3月末の金額は、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)	
	19/3月末	20/3月末	19/3月末	20/3月末
金融先物取引	85,300	9,638	-	-
金利スワップ	216,167	230,112	1,985	3,350
通貨スワップ	36,346	37,833	3,098	3,282
先物外国為替取引	16,537	13,114	961	713
金利オプションの買い	1,029	855	12	7
通貨オプションの買い	16,302	13,665	971	1,806
その他の金融派生商品	1,068	0	0	208
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	▲1,603	▲2,399
合計	372,752	305,220	5,424	6,970

(注)19/3月末の金額は、BIS自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約2週間以内の取引を加えたもの。

(注)20/3月末の金額は、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(20/3月末時点)[傘下銀行合算ベース:りそな銀行+埼玉りそな銀行]

(億円)

	格付BBB/Baa以上 に相当する信用 力を有する取引先	格付BB/Ba以下 に相当する信用力 を有する取引先	その他(注1)	合 計
信用リスク相当額(与信相当額)	13,886	1,368	36	15,290
信用コスト	3	20	0	23
信用リスク量	30	72	0	103

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

(注2)近畿大阪銀行の計数は除いて作成しております。