

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12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9月期決算の概況 - - - - -	1
2 . 経営健全化計画の履行概況 - - - - -	3
( 1 ) 業務再構築等の進捗状況 - - - - -	3
( 2 ) 経営合理化の進捗状況 - - - - -	11
( 3 ) 不良債権処理の進捗状況 - - - - -	12
( 4 ) 国内向け貸出の進捗状況 - - - - -	12
( 5 ) 公的資金の返済について - - - - -	17
( 6 ) 配当政策の状況及び今後の考え方 - - - - -	17
( 7 ) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況 - - - - -	18

### (図表)

1 収益動向及び計画 - - - - -	19
2 自己資本比率の推移 - - - - -	26
5 部門別純収益動向 - - - - -	29
6 リストラの推移及び計画 - - - - -	30
7 子会社・関連会社一覧 - - - - -	32
8 経営諸会議・委員会の状況 - - - - -	33
9 担当業務別役員名一覧 - - - - -	42
10 貸出金の推移 - - - - -	44
12 リスク管理の状況 - - - - -	45
13 金融再生法開示債権の状況 - - - - -	49
14 リスク管理債権情報 - - - - -	51
15 不良債権処理状況 - - - - -	53
17 倒産先一覧 - - - - -	55
18 評価損益総括表 - - - - -	58
19 オフバランス取引総括表 - - - - -	62
20 信用力別構成 - - - - -	63

## 1. 20年9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9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大幅に減少した結果、前年同期比3,392億円減少の523億円となりました。一方、営業費用につきましては借入金利息の減少等から前年同期比16億円減少の41億円となりました。

この結果、経常利益は前年同期比3,356億円減少の495億円となり(21年3月期計画対比進捗率28.1%)、中間純利益についても、前年同期比3,308億円減少の581億円(21年3月期計画対比進捗率29.7%)となりました。

### - 傘下銀行合算の業績 -

業務粗利益については、市況の悪化などに伴う投資信託販売や不動産関連手数料の不調により役務取引等収益が減少したものの、債券関係損益の改善などにより、ほぼ前年同期並みの3,418億円となりました(21年3月期計画対比進捗率49.9%)。

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等のための投資等による影響があるものの、一段の削減に努めたことから前年同期比6億円の増加にとどめ、1,785億円の実績となりました(21年3月期計画対比進捗率48.3%)。

この結果、実勢業務純益は前年同期比17億円減少し、1,632億円となりました(21年3月期計画対比進捗率51.8%)。

与信関連費用については、一部業種、大口先を中心とした償却・引当が増加したことなどにより、前年同期比1,126億円増加し、1,265億円となりました。

中間純利益については、りそな銀行東京本社ビルを売却した際の売却益1,044億円の計上やこれに伴う税効果の剥落等により、前年同期比505億円減少の711億円となりました(21年3月期計画対比進捗率44.7%)。

### - 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月末比530億円増加し、20年9月末現在で12,189億円(21年3月期計画13,147億円)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9月末の連結自己資本比率については14.84%(20年3月末比+0.56%)となり、引き続き十分な水準を維持しております。

【20年9月期決算概要（傘下銀行合算）】

単位：億円	19/9月期 実績	20/3月期 実績	20/9月期 実績	前年同期比	21/3月期 計画
業務粗利益	3,427	7,000	3,418	8	6,840
経費( )	1,778	3,621	1,785	+6	3,690
実勢業務純益	1,650	3,378	1,632	17	3,150
経常利益	1,262	2,125	274	988	1,730
特別損益	224	896	1,130	905	1,000
税引前中間（当期）純利益	1,487	3,021	1,405	82	2,730
中間（当期）純利益	1,217	2,601	711	505	1,590

与信関連費用( )*	138	387	1,265	+1,126	1,520
------------	-----	-----	-------	--------	-------

\* 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

- 21年3月期の業績見通し -

21年3月期については、景気・市場環境の悪化など当面の経営環境を踏まえ、20年3月期対比で減益となる見通しですが、経営健全化計画に掲げた各施策を着実に実行することで、経営健全化計画の達成ができると見込んでおります。

【21年3月期業績見通しの概要】

21年3月期 （見通し）	傘下銀行合算		21年3月期 （計画）
		うち りそな銀行	
業務粗利益	6,840 億円	4,300 億円	6,840 億円
経費	3,690 億円	2,330 億円	3,690 億円
実勢業務純益	3,150 億円	1,970 億円	3,150 億円
税引前当期純利益	2,730 億円	1,960 億円	2,730 億円
税引後当期純利益	1,590 億円	-	1,590 億円

## 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 -

世界的な金融市場の混乱が実体経済へ波及することによる世界経済の下振れリスクが高まり、日本経済についても少なからず後退感が増すなか、中小企業等の収益環境も悪化し、間接金融マーケットにおける企業の資金需要の伸びは鈍化している状況にあります。また、東京・大阪を中心とする地域では、メガバンクとの競合や周辺地域金融機関の進出等による貸出競争が激化しており、金利競争による貸出金利鞘の低下も続いております。

このような環境下、当グループは地域特性に応じた営業推進と、お客さま毎のニーズに合ったきめ細かな対応に努め、既にお取引いただいているお客さまや新たにお取引いただくお客さまの基盤拡大を通じた貸出金・預金取引増強、非金利収益増強に注力してまいりました。しかしながら、幅広い業種で企業業績が悪化し、資金需要の縮小と財務リストラの動きも加速するなか、誠に遺憾ながら20年度上期の実績は前期比減少となりました。

りそな銀行では、20年4月からの新営業店体制により、営業推進を担当する「個人営業部」「法人営業部」と窓口サービス・内部事務・管理を担当する「お客さまサービス部」との分業体制へと営業店組織を再編しております。「法人営業部」の設置によりお客さまへのサービスの専門性をより高め、これまで以上にお客さまとの接点の拡大と営業力の強化を図っております。

同時に、本部の営業支援体制については、多様化する法人のお客さまのご要望にお応えするべく、ソリューション機能を集約した「法人ソリューション営業部」を設置いたしました。「法人ソリューション営業部」は、中小企業のお客さまが潜在的に抱える経営課題に対して、当グループの持つソリューション機能をコーディネートし、営業現場と一体となって課題解決に努めております。

人材育成においては、一貫性のある中長期的な法人渉外担当者育成プログラムを構築し、渉外担当者一人ひとりのスキル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、不動産・企業年金等の当グループの強みを活かしたソリューション機能の提供はもちろんのこと、オーナー経営者共通の課題である事業承継ニーズに対しても、信託機能を活用したソリューション等をご提供していくことで、中長期的なお客さま

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、住宅市場の冷え込み（住宅着工件数減少、マンション契約率低下等）や他社との競争激化等の厳しい環境にあるなか、住宅関連事業者との連携の強みを活かすとともに、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。今後は、従来からの新築マンション業者に加えて、流通業者、ハウスメーカーに対してもニーズに合致した取組みを実施してまいります。賃貸用住宅ローンにつきましても、20年4月より順次、各地域に専任人員を配置し、営業店と住宅ローンセンターが一体となって、富裕層のお客さまのニーズにお応えしております。

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」型商品の積極的な推進や、女性向けの住宅ローン商品「凜lin」など、引き続きお客さまのライフプランに合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の住宅ローンセミナーの共同開催、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、他社との差別化を図っております。

営業店におけるローン事務については、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、お客さまのニーズへの対応力の強化、事務品質の向上に努めております。

これらの取組みを着実に推し進めた結果、20年9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1,300億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、改正貸金業法の段階的施行に伴う外部環境の変化を踏まえ、既存のお客さまを中心とした効果的なデータベースマーケティングの活用、低コストチャネルの拡充やバックオフィス改革によるローコスト・オペレーションの徹底、信用リスクコントロールの3点を軸に、引き続き銀行本体での資金提供を行う方針としております。

具体的には、当グループでは重点強化商品として、既にお取引のあるお客さまへの提案型商品である「ATMカードローン」、信用リスクを外部移転することによりお客さまの幅広い資金ニーズにお応えする「自分計画」、モデル審査の仕組みによりマルチチャネル、クイックレスポンスを実現した「りそなクイックカードローン」等の商品

をご提供しております。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9月末には重点強化商品の貸出残高が3社合算で611億円と、前年同月末残高を148億円上回る実績となりました。

- 金融商品販売 -

昨夏の米国サブプライム問題を発端とする市況の悪化は、20年9月の米国大手証券会社の経営破綻等によって加速し、世界同時株安という非常に厳しい投資環境となったことから、当グループにおける金融商品販売ビジネスは大きな影響を受けることとなりました。

このような環境下において、当グループでは引き続き競争力のある独自商品の投入、担い手のスキル向上、利便性の提供により、お客さま満足度の向上を図り、金融商品販売ビジネスの拡大に努めてまいりました。

投資信託販売については、単位型リスク軽減型ファンド「新・季節の花シリーズ」及び「季節の実りシリーズ」6本に加え、富裕層向けの単位型リスク軽減型ファンド「ダブル・ウィン」と、日本株式ファンド「日本のチカラ」、外国株式ファンド「ニュー・タイワン」(台湾株式に投資)、「リオ」(ブラジル株式に投資)、「S G アラブ株式ファンド」(中東アラブ株式に投資)、「S T A M グローバル株式インデックス・オープン」(主要先進諸国株式に投資)、外国債券ファンド「フィデリティ・U S ハイ・イールド・ファンド」の追加型商品6本の新商品(合計13本)を投入いたしました。新商品は主に当グループ専用投資信託が多く、他社との差別化を図りながら、お客さまとの取引深耕とその裾野拡大に取り組んでおります。

また、投資信託をはじめ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」の計画的な配置により、継続して営業戦力の一層の強化を図っております。

事務体制の整備についても、投資信託の収益分配金の入金日を従来の決算日の5営業日目から翌営業日に早めるなど、お客さまの利便性向上に努めてまいりました。

なお、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なか、投資信託保有のお客さま向け「資金運用セミナー」の開催を継続し(20年度上期開催実績はグループ合計で33回、延べ参加人数は約12,000名)、お客さまへの適切な情報提供といったアフターフォローにも、引き続き注力しております。

保険販売については、個人変額年金保険の新商品を3本投入し、品揃えの充実に注力してまいりました。特にお客さまの「殖やす」ニーズのみならず「遺す」「備える」ニーズに的確にお応えできる終身死亡保障特則付個人年金保険、介護年金保険など特色のある商品の投入を行い、より幅広いニーズへの対応が可能となっております。また、20年3月に投入した業務提携先である第一生命グループの第一フロンティア生命保険株式会社の当グループ専用個人年金保険商品「安心一直線」は、20年度上期の当グループ

プにおける保険販売額トップ商品となるなど、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、当グループの持つ販売力との相乗効果によって、業務提携の効果が出てきております。引き続き新商品開発や人材面での協力関係を強化してまいります。

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、20年4月に生命保険分野での業務提携を発表しております。20年7月には、その傘下の生命保険会社であるクレディ・アグリコル生命保険株式会社のリスク軽減型の単位型変額個人年金保険の第2弾として「花ざかり2」を投入し、第1弾を上回る販売実績となりました。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。

保険窓販全面解禁商品については、りそな銀行の全店、埼玉りそな銀行では店舗を限定して、平準払い医療・がん保険分野で「EVERセレクトプラン」「EVER終身払・払済プラン」「がん保険f（フォルテ）」の3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4本の取扱いを実施しております。また、近畿大阪銀行では全店で「プライムロード」の取扱いを実施しております。なお、20年6月に新規投入した「EVER終身払・払済プラン」は、特約が選択可能な商品設計であることから、お客さまに好評をいただいております。20年度上期の主力商品となっております。今後も商品ラインナップの拡充や販売員の育成、お客さまのライフプランに合った的確な提案のできるコンサルティング力の強化などにより、保険に対する幅広いニーズに対応可能な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）」の継続活用や保険会社からの出向等による「ファイ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。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を中心とした「保険サポートスタッフ」の採用を継続して行い、今後も販売力の更なる強化を図ってまいります。

当グループでは従来よりお客さまへのアフターフォローに重点をおいた活動を継続しております。20年9月の欧米発の金融危機に端を発した外資系生命保険会社に対する信用不安に対しましては、ファンドの運用状況、保険の年金原資保証等の機能の再説明、保険会社の信用力に関する情報提供を行ってまいりました。

こうした取組みにより、厳しい環境下においても投資商品への資金流入は続いておりますが、20年9月末の個人向け投資商品残高は投資信託等の時価下落の影響を受けたことから4兆円を割り込み、前年同月末比で減少となりました。

今後も、引き続き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・サービスをご提供できる運営に努めてまいります。



#### - 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、ネットワークやお客さま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、大口不動産案件への取り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ご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。

しかしながら、国内不動産マーケット環境の悪化により、20年9月期の不動産部門収益は40億円（前年同期比 34億円）にとどまりました。

今後は、より一層、りそな銀行の取引基盤を最大限活かした活動を行うことで不動産収益獲得を目指します。また、多様化するお客さまのニーズやお客さまが抱える不動産に関する諸問題を多角的に調査・分析し、最適なソリューション機能の提供を行ってまいります。

#### - 企業年金 -

世界的に不安定となっている投資運用環境、24年3月に迫った適格年金制度の廃止、退職給付に係る会計基準の国際的コンバージェンスへの取り組みの進展等、企業年金は「変革の時代」にあり、お客さまのニーズもますます多様化・高度化しております。当グループは、経営課題解決型ビジネスの柱の一つとして、企業年金に係るソリューションビジネスを、りそな信託銀行及び傘下商業銀行一体となってお客さまに幅広くご提供しており、20年9月期に新たに企業年金取引を開始したお客さまは70社とグループシナジーの効果が着実に表れています。

りそな信託銀行においては、厚生年金基金（総合基金）適格年金及び確定給付企業年金（規約型）の幹事受託数合計でわが国トップにある強みを活かし、お客さまの課題に対して数理・運用の機能を組み合わせた専門的なソリューションをご提供しているほか、お客さまのニーズに応じて総合型DB/DCなどをご提供しております。

また、現在、適格年金をご利用のお客さまには的確なコンサルティングをご提供し、新制度への円滑な移行をサポートするとともに、スムーズな移行を実現できるようスケジュールに沿って事務処理を進めております。

収益面では、20年9月期の信託報酬（年金信託）は、運用環境の悪化を主因とする受託財産残高の減少と、ヘッジファンドなどへの投資リスク増加に起因するオルタナティブ投資の抑制等の影響で、102億円（前年同期比 8億円）となりました。

なお、関係当局の承認を前提として、21年4月を目途にりそな信託銀行とりそな銀行は合併を予定しております。両社の協働による営業体制を更に進化させ、企業年金に関する最良のサービス、最善のソリューションを従来以上に効率的にご提供してまいります。あわせて専門性の高い人材の充実に図り、資産運用業務や年金制度の設計・管理業務の高度化とサービスの向上に努めてまいります。

(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なか、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。

- クレディ・アグリコル・グループとの業務提携拡大 -

りそなホールディングスとクレディ・アグリコル・エス・エー（本社：フランス パリ）は、14年3月以降「投資信託分野」及び「資産運用分野」における業務提携を行っております。いずれも両社グループ相互の強みが活かされた有効なものとなっております。20年4月にこれまでの提携の成功を踏まえ、新たに「生命保険分野」及び「法人・投資銀行分野」の2つの協業分野を追加いたしました。約600の当グループ有人拠点網を通じて、ヨーロッパでの実績をもつクレディ・アグリコル・エス・エーの商品をご提供することで、法人及び個人のお客さまの多様なニーズにお応えしてまいります。

- サークルKサンクス店舗へのATM設置拡大 -

りそな銀行とサークルKサンクスは「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、20年7月までに集中設置を完了いたしました。

20年9月末現在で関西地区781台、四国地区54台、九州地区30台の合計865台が稼働しております。同ATMでは、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行のお客さまはお預入れやお引出しが手数料無料でご利用いただけるようになりました。

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。

- ゆうちょ銀行とのオンライン提携時間の拡大 -

りそな銀行及び埼玉りそな銀行とゆうちょ銀行はオンライン提携時間の拡大により利便性の向上を進めております。20年10月6日よりお引き出しが24時間ご利用いただ

けるようになるとともに、土・日・祝日のお預入れもご利用いただけるようになりました。

- ローソン、イーネットATMでのIC認証取引対応の開始 -

りそな銀行及び埼玉りそな銀行はICキャッシュカードをお持ちのりそな銀行及び埼玉りそな銀行のお客さまについて、より安全にローソン、イーネットのATMをご利用いただけるよう20年10月6日よりIC認証取引対応を開始いたしました。なお、セブン銀行ATMでのIC認証取引対応は19年8月に完了しております。

- 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。

今年度においても、20年4月には京阪神地域の芸術系大学7校とりそな銀行にて、芸術・デザイン分野でも産学連携活動を行う「芸術リエゾン」サービスの取扱いを開始いたしました。また、埼玉りそな銀行では、20年4月に埼玉大学との相互協力協定に基づき、同大学へ寄附講義を開講した他、20年6月には新たに埼玉工業大学とも産学連携協力に関する覚書を締結いたしました。

(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。

- 新たな人事制度の導入 -

性別・年齢・職種にとら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、専門性の高い人材を育成していくために、新たな人事制度を導入し、お客さまに対してより質の高いサービス提供を行ってまいります。

- 専門性の高い人材の育成 -

社員自らがスキルを高めていく分野を選択する「キャリアフィールド」の導入により業務別・レベル別の研修育成体系を再構築することで、各人がスキルを高め、金融のプロフェッショナルを志向する企業風土を醸成し、より専門性の高い人材を育成してまいります。

- ダイバーシティ・マネジメントの促進 -

性別にとらわれない人材活用を追求するべく、これまでの勤務エリア制度を廃止し、

社員自らが選択した勤務本拠を重視した人材配置を行うとともに、55歳で一律に役職を外れる役職定年を廃止し、年齢に係わらず意欲・能力のある人材を更に活用してまいります。

また、パートナー社員（パートタイマー等）を社員と同一体系の人事制度により処遇していくことで、職種にとらわれず実力本位で多様な人材が活躍できる体制を構築いたします。

#### （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なか、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 -

20年7月に当グループ横断的なお客さまサポート等管理（お客さまからのご相談や苦情等への対応）態勢の一層の強化及び当グループにおけるサービス品質の更なる向上を図るため、りそなホールディングスに「サービス改革部」を設置いたしました。「サービス改革部」は、傘下銀行各社に設置されているお客さまサポート等管理部署の統括、ならびにグループ各社の施策・管理態勢の横断的な対応等の職務を担い、CS（顧客満足）、商品・サービス品質の更なる向上に取り組んでまいります。

また、りそな銀行では、20年4月にお客さま保護や内部統制・コンプライアンス等に関する社会的要請の高まりを受け、営業推進を担当する「個人営業部」「法人営業部」と窓口サービス・内部事務・管理を担当する「お客さまサービス部」との分業体制へと営業店組織を再編しております。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向上を目指しております。

##### - 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なかで、銀行業務における事務のあり方を根本から見直し、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9月末現在でりそな銀行201カ店、埼玉りそな銀行59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42%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、ローコ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9月末現在でりそな銀行199カ店に拡大しております。

また、近畿大阪銀行においては、20年7月に利用システムを当グループ共通のシステムに移行いたしました。これにより、当グループの便利で質の高い商品やサービスをお客さまへご提供することができるとともに、当グループにおける事務センター等の共通インフラの活用、オペレーション改革等のノウハウの活用、事務・システムのグループ一元化による管理強化が可能となりました。20年9月には、事務システム更改の完了による効果を最大限発揮するための本格的なオペレーション改革を行うため、「事務企画部」を「オペレーション改革部」に改称し、新たに「オペレーション改革室」ならびに「業務サポート室」を設置いたしました。これらにより、更なる競争力の向上に取り組んでまいります。

## （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9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計画通りの58人となっております。また、従業員数については15,179人となり計画を上回っておりますが（21年3月末計画対比+429人）、新卒社員の採用に伴うものであり、通期では計画を達成できる見込みです。

当グループは、引き続き業務の合理化、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9月末現在の本支店数は484カ店となっております(21年3月末計画対比+4カ店) 計画に従って店舗の削減を進めてまいります。

国内店舗については、引き続き非効率・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9月期の経費は、傘下銀行合算で1,785億円の実績となりました(21年3月期計画対比進捗率48.3%)

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、598億円の実績(21年3月期計画対比進捗率46.0%) 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、1,068億円の実績(21年3月期計画対比49.2%)となりました。

(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9月期の与信費用は、一部業種、大口先を中心とした償却・引当が増加したことなどにより、前年同期比1,126億円増加し、1,265億円となりました。また、開示不良債権残高は7,196億円、不良債権比率は2.68%となりました。当グループは、引き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9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。

20 年度上期は、欧米発の金融危機を契機とした世界的な金融市場の混乱が实体经济へ波及することによる世界経済の下振れリスクが急速に高まるなか、日本経済の回復も少なからず後退感が増しており、間接金融マーケットにおける企業の資金需要は伸びが鈍化しております。このような外部環境の変化のなかで、当グループの国内向け貸出も伸び悩み、前期末比で 2,446 億円の減少となりました。

また、中小企業向け貸出については、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、きめ細かな管理を徹底してまいりましたが、誠に遺憾ながら前期末比で 3,749 億円の減少となりました。

下期につきましては、中小企業向け貸出の推進体制等を従来以上に強化し 20 年度増加計画の達成に向けて取組んでまいります。

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み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 )

##### ・新営業体制への移行 ( 20 年 4 月 ~ )

りそな銀行では、16 年 4 月より地域運営を展開しておりますが、20 年 4 月より 7 地域・3 営業本部体制へ移行いたしました。また、内部管理体制の強化と、業務毎により質の高い金融サービスをご提供できる営業体制の実現を目的に、「新営業体制」への移行を実施いたしました。複数の営業店からなる「エリア制」を導入するとともに、エリア内で業務毎の分業体制（「法人営業部」「個人営業部」「お客さまサービス部」）とし、営業部門と管理部門を分離することで、フロントの担い手の役割を明確化しております。これにより、従来以上に営業活動に取り組むことができる体制を構築し、お客さま毎のニーズに応じたきめ細かな対応力の強化を図っております。さらに、小口融資ニーズのあるお客さまには、「法人営業部」内に設置した「法人リテール室」が対面型営業を行うことなどにより、お客さまのご要望にお応えしております。

##### ・「法人ソリューション営業部」の設置 ( 20 年 4 月 ~ )

本部の営業支援体制については、多様化する法人のお客さまのご要望にお応えすべく、ソリューション機能を集約した「法人ソリューション営業部」を設置いたしました。同部においては、法人のお客さまが抱える様々な経営課題に対し、りそなグループの持つソリューション機能をコーディネートし、営業店と一体となってお客さまに対する経営課題解決型の営業に取り組んでおります。

- ・業績評価体系の見直し（20年4月～）  
従来以上に顧客基盤の拡充を重視した評価体系へのシフトを図るべく、最重点項目である「中小企業貸出」関連項目の充実を図るとともに、預金取引を含めた取引拡充への取組強化のため「資金収益先数増強」項目を新設するなど、顧客基盤の拡充と総合取引推進を図っております。
- ・取引先に対する個社別取組方針策定（20年5月）  
取引基盤拡大の目標（中小企業貸出先数・残高）達成に向け、お客さま毎の今後の取組方針を協議・策定し、具体的な切り口で推進ターゲットの明確化を図ることで、効率的なアプローチを図っております。  
推進管理面においては、法人CRMシステムの活用により、個々のお客さまを軸に情報を一元化・共有化し、お客さまに最適なソリューションをタイムリーにご提供できるよう営業力の強化を図っております。
- ・貸出金増強運動の実施（20年4月～）  
貸出金増強に向けた取組みとして、20年4月から5月にかけて「法人向け貸出金増強運動」を実施いたしました。また、6月から7月にかけては、お客さまとの接点拡大と取引ボリュームの回復を目指し、「ボリュームアップ先数増強運動」を実施いたしました。
- ・一貫性のある法人渉外担当者育成プログラムの展開（20年7月～）  
法人渉外担当者に必要とされる能力要件を分類し、レベルに応じた体系的な研修プログラムの再構築を行いました。企業の実態把握力向上を目指した「企業の見方」研修や、与信運営力の向上を目指した「与信判断」研修、法人営業部長を対象とした「経営診断講座」等研修メニューの充実により、専門性の高い渉外人員の育成に取り組んでおります。
- ・信用保証協会保証付貸出の審査手続改定（20年9月～）  
信用保証協会保証付貸出の審査の迅速化を狙いとして、審査手続及び部店長与信権限規程を一部改定いたしました。

（新商品・サービス等の開発・提供）

- ・信用保証協会との提携融資商品の下限金利の弾力化（20年6月～）  
責任共有制度導入以後に投入いたしました各都道府県信用保証協会との提携商品の適用金利について、弾力的な取扱いを可能としました。（5協会、7商品）
- ・「短期企業診断サービス付シンジケートローン」の取扱開始（20年7月～）  
りそな総合研究所と連携し、同社の「短期企業診断サービス」を無料で受診可能な機能を付与したシンジケートローンの取扱を開始いたしました。
- ・「大阪環境ファンド」（愛称：かんきょう計画）の取扱開始（20年9月～）  
大阪地域において、関西広域機構が提唱する『関西エコオフィス運動』に賛同し「エコオフィス宣言」を行った企業を対象とした融資ファンド「大阪環境ファンド」（愛称：かんきょう計画）の取扱を開始いたしました。



## [埼玉りそな銀行]

### (推進体制の整備・強化)

#### ・全先管理の徹底

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ともに、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。全先管理をサポートするシステムとして法人CRMシステムを全面的に活用し、「お客さま情報の一元化」、「営業推進サポート機能の充実」、「渉外営業力の強化」を図り、効率的・効果的な営業推進情報の管理により、お客さま支持の強化・お客さま基盤の維持拡大を図っております。

#### ・法人ソリューション知識レベルアッププログラムの実施(20年4月～)

法人ソリューション知識レベルを向上させるための自己研鑽支援ツールとして、eラーニングシステムを利用した「法人ソリューション知識レベルアッププログラム」による研修を実施しております。(20年4月、7月)

#### ・「渉外カフェテリア研修勉強会」の継続実施(20年7月、9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たケーススタディにより、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継続実施(20年7月～)

融資アドバイザー全員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。

#### ・各種研修・勉強会の継続実施によるプロフェッショナル人材の育成

営業店の渉外担当者向けに「法人営業力強化研修」(20年6月、7月)、渉外初任者向けに「法人渉外育成研修」(20年6月、7月)、また、融資業務担当者向けに「融資ステップアップ研修」(20年7月、8月、9月)等を実施しております。各種のソリューション知識を活用し、多様な資金ニーズに対応できる営業店渉外・融資担当者の育成を図っております。

### (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る、中小企業の資金需資の発掘強化を継続しております。(20年度上期実績:「埼玉倶楽部」40件/724百万円、「保証革命」1件/5百万円)

## [近畿大阪銀行]

### (推進体制の整備・強化)

#### ・全先担当制の導入(20年4月)

法人取引先に対する営業体制を刷新し、全ての取引先に担当者を配置する「全先担当制」を導入しております。法人セグメント毎に担い手及び推進方法を明確にし、強みであるお客さま基盤を最大限活用し、取引先の成長サポートを通じて、収益拡大を目指しております。また、20年7月に導入した法人CRMシステムの活用により、担当者の行動を効率的に管理していくとともに、お客さまの情報を蓄積し分析することで、よりお客さまに合った商品・ソリューションの提供を行ってまいります。

#### ・本部主導による法人担当者の営業推進指導・支援の実施(20年4月)

渉外経験の浅い法人担当者を中心に、本部主導による業務知識・業界知識の習得や帯同訪問を中心とした個別指導を実施しております。この指導にあたっては、専任の指導担当者が担当者別カルテを作成し、担当者の弱点等を把握したうえで、スキルチェックシートに基づくきめ細かな指導を行っております。

#### ・営業サポーター制の導入(20年4月)

「本支店間のコミュニケーション強化」、「本部のきめ細かな営業店サポート」を目的として、本部に「営業サポーターチーム」を設置し、本支店一体となった営業推進を行っております。

#### ・推進型センターの再編(20年4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。

### (新商品・サービス等の開発・提供)

#### ・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き続き、当社の主力商品として取扱っており、融資残高も堅調に推移しております。(取扱実績：20年度上期1,639件323億円)

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」に拡大しております。(取扱実績：20年度上期31件2億円)

## (5) 公的資金の返済について

りそなホールディングスは、20年6月19日に、預金保険法に基づく普通株式の一部について、第一生命保険相互会社により買受けいただくことを目的として、東京証券取引所の立会外取引により売却いただきました。

これにより、預金保険法に基づく普通株式の残存額 2,937 億円(注入額ベース)のうち、144 億円が返済されました。

残る公的資金につきましても、可能な限り早期に返済できるよう取組みを強化してまいります。

### 【返済された公的資金普通株式の概要】

種類	普通株式
当初発行総額	2,964 億円
残存額(上記実施後、注入額ベース)	2,792 億円
当初発行株式数(注1,3)	5,700 千株
残存株式数(上記実施後)(注3)	5,370 千株
発行価額(注1,2,3)	52,000 円

(注1) 17年8月2日に発行済の普通株式及び各種の優先株式の全てについて1,000株を1株に併合しております。

(注2) りそな銀行の当初の発行価額を株式交換比率で除して算出される1株当たりの価額(上記注1考慮後)を記載しております。

(注3) なお、20年5月16日開催のりそなホールディングス取締役会において、「株式等の取引に係る決済の合理化を図るための社債等の振替に関する法律等の一部を改正する法律」(平成16年法律第88号)施行日の前日を効力発生日として、普通株式及び優先株式の各1株を100株とする株式分割を決議し、同年6月26日に開催の第7期定時株主総会において、株式分割に伴う定款の一部変更について承認可決されており、株式分割後の株式数に換算すると、当初発行株式数は570,000千株、現存株式数は537,000千株、発行価額は520円となります。

## (6) 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。

( 7 ) 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及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、グループ外より社外取締役を招聘し、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[りそなホールディングス]

持株会社 13年12月 設立

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	20/9月期 実績	備考	21/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	14,970	18,510	22,497		22,750
貸出金	1,043	671	700		470
有価証券	11,137	11,112	11,112		11,110
総負債	4,128	3,550	2,753		2,650
純資産	8,975	19,407	19,436		20,805
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	-	4,499	4,499		4,499
利益準備金	-	-	-		-
剰余金 (注1)	2,440	8,376	8,515		9,884
自己株式	▲ 8	▲ 12	▲ 121		▲ 121
(収益) (億円)					
経常利益	3,844	5,902	495		1,760
受取配当金	3,894	5,938	487		1,776
経費	41	43	22		55
人件費	25	29	14		30
物件費	14	13	8		25
特別利益	-	-	-		-
特別損失	0	0	32		-
税引前当期利益	3,844	5,902	462		1,760
法人税、住民税及び事業税	▲ 103	▲ 10	▲ 230		▲ 400
法人税等調整額	▲ 243	▲ 333	112		210
税引後当期利益	4,191	6,246	581		1,950
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	2,431	12,862	12,892		14,262
配当金総額(中間配当を含む)	310	442	-		515
普通株配当金	113	113	-		113
優先株配当金<公的資金分>	182	254	-		306
優先株配当金<民間調達分>	14	73	-		94
1株当たり配当金(普通株)(注2)	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
同(丙種第一回優先株)	6,800.00	6,800.00			6,800.00
同(丁種第一回優先株)	10,000.00	-			-
同(戊種第一回優先株)	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
同(第1種第一回優先株)	1,688.00	2,564.00			3,190.00
同(第2種第一回優先株)	1,688.00	2,564.00			3,190.00
同(第3種第一回優先株)	1,688.00	2,564.00			3,190.00
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			91,875.00
同(第9種優先株)	-	26,769.00			32,550.00
配当率(優先株<公的資金分>)	0.91	1.27			1.53
配当率(優先株<民間調達分>)	2.31	1.43			1.83
配当性向	3.08	1.92			7.35
(経営指標) (%)					
ROE(当期利益/(純資産-新株予約権)<平残>)	43.78	44.01	5.97		9.69
ROA(当期利益/総資産<平残>)	27.99	33.74	5.15		8.57

(注1) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(注2) 「株式等の取引に係る決済の合理化を図るための社債等の振替に関する法律等の一部を改正する法律」施行日の前日を効力発生日として普通株式および優先株式の株式分割を予定しておりますが、1株当たり配当金は株式分割前の株式数により算出された配当金額を記載しております。

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

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	20/9月期 実績	備考	21/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	406,494	404,760	399,785		393,800
貸出金	260,194	257,877	255,255		255,000
有価証券	73,418	68,460	72,134		72,600
特定取引資産	4,078	4,944	4,803		6,200
繰延税金資産〈末残〉	2,801	2,863	2,702		2,268
総負債	393,945	391,357	386,776		380,800
預金・NCD	331,183	333,026	333,998		328,100
債券	-	-	-		-
特定取引負債	407	688	235		50
繰延税金負債〈末残〉	182	-	-		-
再評価に係る繰延税金負債〈末残〉	442	431	317		317
純資産	19,476	14,715	14,231		14,483
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)	6,604	3,282	3,674		3,263
自己株式	-	-	-		-
その他有価証券評価差額金	3,000	1,234	746		1,188
繰延ヘッジ損益	▲ 157	184	▲ 36		188
土地再評価差額金	614	598	431		431
新株予約権	-	-	-		-
(収益) (億円)					
業務粗利益	7,359	7,000	3,418		6,840
信託報酬	404	413	188		380
うち合同運用指定金銭信託分	67	69	29		50
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	3	▲ 1	▲ 1		-
資金運用収益	6,602	7,013	3,451		6,780
資金調達費用	1,155	1,641	787		1,610
役務取引等利益	1,070	970	397		930
特定取引利益	205	697	▲ 58		130
その他業務利益	232	▲ 453	226		230
国債等債券関係損(▲)益	74	72	9		10
業務純益(-一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	3,820	3,378	1,632		3,150
業務純益 (B)	3,772	3,379	1,568		3,150
一般貸倒引当金繰入額 (C)	44	▲ 0	64		-
経費	3,543	3,621	1,785		3,690
人件費	1,207	1,238	584		1,270
物件費	2,127	2,171	1,083		2,200
不良債権処理損失額	721	803	1,338		1,520
株式等関係損(▲)益	691	▲ 458	▲ 23		40
株式等償却	76	267	87		-
経常利益	3,865	2,125	274		1,730
特別利益	343	946	1,184		1,040
特別損失	129	50	53		40
法人税、住民税及び事業税	183	96	262		470
法人税等調整額	▲ 2,250	323	430		670
税引後当期利益	6,146	2,601	711		1,590
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	7,491	4,170			4,150
配当金総額(中間配当を含む)	5,188	2,545			2,909
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。

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	20/9月期 実績	備考	21/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.78	1.91	1.89		1.90
貸出金利回(B)	1.94	2.18	2.19		2.18
有価証券利回	1.28	0.89	0.90		0.89
資金調達原価(C)	1.23	1.39	1.36		1.43
預金利回(含むNCD)(D)	0.17	0.30	0.30		0.31
経費率(E)	1.03	1.05	1.03		1.08
人件費率	0.35	0.35	0.33		0.37
物件費率	0.62	0.63	0.62		0.64
総資金利鞘(A)-(C)	0.55	0.52	0.53		0.47
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.73	0.83	0.85		0.78
非金利収入比率	25.99	23.25	22.06		24.41
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	48.12	51.73	52.23		53.94
ROE(注1)	20.99	19.76	22.49		21.57
ROA(注2)	0.97	0.85	0.83		0.82

(注1) 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) 一般貸引前信託償却前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>。

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

(図表1-1)収益動向及び計画 [りそな銀行]

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	20/9月期 実績	備考	21/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	275,230	271,762	263,680		257,939
貸出金	177,193	172,354	167,877		167,038
有価証券	52,520	45,026	41,114		40,410
特定取引資産	4,078	4,944	4,803		6,208
繰延税金資産<末残>	2,754	2,625	2,434		2,039
総負債	266,323	262,121	254,486		248,595
預金・NCD	209,822	210,392	209,464		204,078
債券	-	-	-		-
特定取引負債	407	688	235		59
繰延税金負債<末残>	-	-	-		-
再評価に係る繰延税金負債<末残>	442	431	317		317
純資産	14,900	10,570	10,267		10,511
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)	5,871	2,407	2,899		2,508
自己株式	-	-	-		-
その他有価証券評価差額金	2,248	1,047	648		1,050
繰延ヘッジ損益	▲ 154	196	▲ 33		200
土地再評価差額金	614	598	431		431
新株予約権	-	-	-		-
(収益) (億円)					
業務粗利益	4,926	4,443	2,169		4,304
信託報酬	82	86	34		74
うち合同運用指定金銭信託分	67	69	29		59
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	3	▲ 1	▲ 1		-
資金運用収益	4,563	4,686	2,259		4,403
資金調達費用	942	1,257	582		1,186
役務取引等利益	766	694	280		649
特定取引利益	205	697	▲ 58		134
その他業務利益	250	▲ 463	237		227
国債等債券関係損(▲)益	83	36	41		44
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	2,631	2,108	1,021		1,975
業務純益 (B)	2,593	2,109	1,021		1,975
一般貸倒引当金繰入額 (C)	33	-	1		-
経費	2,298	2,333	1,147		2,329
人件費	736	752	354		766
物件費	1,427	1,441	712		1,414
不良債権処理損失額	583	564	1,157		1,200
株式等関係損(▲)益	657	▲ 446	▲ 29		37
株式等償却	65	248	84		-
経常利益	2,849	1,207	▲ 67		950
特別利益	238	882	1,154		1,049
特別損失	78	43	25		39
法人税、住民税及び事業税	▲ 123	▲ 301	95		189
法人税等調整額	▲ 2,335	360	457		660
税引後当期利益	5,468	1,987	508		1,111
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	6,594	3,130			3,231
配当金総額(中間配当を含む)	4,705	2,017			2,359
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。



	19/3月期 実績	20/3月期 実績	20/9月期 実績	備考	21/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.86	1.96	1.93		1.95
貸出金利回(B)	1.87	2.13	2.14		2.13
有価証券利回	1.38	0.85	0.88		0.86
資金調達原価(C)	1.30	1.47	1.45		1.51
預金利回(含むNCD)(D)	0.19	0.32	0.32		0.33
経費率(E)	1.09	1.10	1.09		1.14
人件費率	0.35	0.35	0.33		0.37
物件費率	0.68	0.68	0.67		0.69
総資金利鞘(A)-(C)	0.55	0.48	0.48		0.44
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.58	0.70	0.72		0.66
非金利収入比率	26.49	22.83	22.75		25.25
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	46.62	52.53	52.89		54.10
ROE(注1)	19.19	16.55	19.55		18.74
ROA(注2)	0.99	0.80	0.79		0.79

(注1) 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) 一般貸引前信託償却前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>。

(図表1-1)収益動向及び計画[元本補てん契約のある信託]

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	20/9月期 実績	備考	21/3月期 計画
合同運用指定金銭信託					
(規模)×(末残ベース) (億円)					
総資産	5,176	4,344	4,417		4,296
貸出金	1,510	1,261	1,190		1,145
有価証券	-	-	-		-
その他	3,666	3,083	3,227		3,151
総負債	5,176	4,344	4,417		4,296
元本	5,167	4,335	4,409		4,292
その他	9	8	7		3

## 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]

	20/3月期 実績	20/9月期 実績	21/3月期 見込み
(規模)〈末残〉 (億円)			
総資産	399,161	392,614	
貸出金	260,524	256,372	
有価証券	67,186	74,952	
特定取引資産	4,459	5,821	
繰延税金資産	3,718	3,432	
総負債	373,915	367,784	
預金・NCD	329,975	321,034	
債券	-	-	
特定取引負債	1,393	941	
繰延税金負債	0	0	
再評価に係る繰延税金負債	424	311	
純資産	25,246	24,830	
資本金	3,272	3,272	
資本剰余金	6,737	6,737	
利益剰余金	11,905	12,492	
自己株式	▲ 12	▲ 121	
その他有価証券評価差額金	1,232	746	
繰延ヘッジ損益	183	▲ 36	
土地再評価差額金	589	424	
為替換算調整勘定	▲ 22	▲ 23	
新株予約権	-	-	
少数株主持分	1,361	1,340	
(収益) (億円)			
経常収益	11,144	5,145	10,000
資金運用収益	7,031	3,486	
役務取引等収益	2,401	1,058	
特定取引収益	679	20	
その他業務収益	507	338	
その他経常収益	525	241	
経常費用	8,807	4,774	
資金調達費用	1,477	740	
役務取引等費用	516	226	
特定取引費用	1	66	
その他業務費用	930	121	
営業経費	3,859	1,901	
その他経常費用	2,021	1,718	
貸出金償却	765	776	
貸倒引当金繰入額	156	689	
一般貸倒引当金繰入額	▲ 146	4	
個別貸倒引当金繰入額	302	683	
経常利益	2,337	370	1,500
特別利益	941	1,179	
特別損失	51	53	
税金等調整前当期純利益	3,226	1,495	
法人税、住民税及び事業税	152	62	
法人税等調整額	▲ 44	552	
少数株主利益	91	16	
当期純利益	3,028	863	1,600

(図表2)自己資本比率の推移[りそなホールディングス](第二基準)

(連結)

(億円)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	20/9月期 実績	備考	21/3月期 計画
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	2,238	6,737	6,737		6,737
利益剰余金	9,172	11,905	12,492		13,230
連結子会社等の少数株主持分	1,579	1,363	1,339		1,476
うち優先出資証券	1,358	1,151	1,191		1,265
自己株式(▲)	8	12	121		121
社外流出予定額(▲)	375	442	-		515
その他有価証券の評価差損(▲)	-	-	-		-
為替換算調整勘定	▲14	▲22	▲23		▲22
営業権相当額(▲)	-	-	-		-
のれん相当額(▲)	217	144	108		72
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額(▲)	128	123	119		119
その他	-	-	-		-
繰延税金資産の控除金額(▲)	-	-	-		-
Tier I 計	15,517	22,533	23,467		23,864
(うち税効果相当額)	(3,093)	(3,719)	(3,432)		(2,866)
有価証券含み益	-	-	-		-
土地再評価益	468	456	331		337
一般貸倒引当金	1,487	337	334		337
適格引当金が期待損失を上回る額	-	534	525		561
永久劣後債務	4,930	4,576	4,497		4,758
Upper Tier II 計	6,886	5,905	5,689		5,994
期限付劣後債務・優先株	3,130	3,198	3,108		3,287
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	3,130	3,198	3,108		3,287
Tier II 計	10,017	9,104	8,797		9,282
(うち自己資本への算入額)	(10,017)	(9,104)	(8,797)		(9,282)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	▲375	▲478	▲379		▲451
自己資本合計	25,158	31,158	31,885		32,695

(億円)

リスクアセット	238,033	218,093	214,790		226,051
オンバランス項目	209,377	185,539	182,408		192,735
オフバランス項目	14,515	18,473	18,337		19,453
その他(注)	14,140	14,080	14,044		13,862

(%)

自己資本比率	10.56	14.28	14.84		14.46
Tier I 比率	6.51	10.33	10.92		10.55

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

(図表2)自己資本比率の推移[りそな銀行](国内基準)

(単体)

(億円)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	20/9月期 実績	備考	21/3月期 計画
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	-	-	-		-
その他利益剰余金	5,870	2,420	2,909		2,520
その他	1,425	1,195	1,196		1,308
うち優先出資証券	1,358	1,151	1,191		1,265
自己株式(▲)	-	-	-		-
社外流出予定額(▲)	3,698	183	-		1,365
その他有価証券の評価差損(▲)	-	-	-		-
営業権相当額(▲)	-	-	-		-
のれん相当額(▲)	-	-	-		-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額(▲)	64	61	59		57
繰延税金資産の控除金額(▲)	-	688	361		293
Tier I 計	9,854	9,004	10,007		8,434
(うち税効果相当額)	(2,753)	(1,938)	(2,435)		(1,745)
有価証券含み益	-	-	-		-
土地再評価益	475	463	337		337
一般貸倒引当金	1,081	44	40		44
適格引当金が期待損失を上回る額	-	435	425		451
永久劣後債務	3,930	3,576	3,497		3,758
Upper Tier II 計	5,487	4,519	4,300		4,591
期限付劣後債務・優先株	2,320	2,328	2,238		2,347
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	2,320	2,328	2,238		2,347
Tier II 計	7,808	6,848	6,538		6,939
(うち自己資本への算入額)	(7,808)	(6,848)	(6,538)		(6,939)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	▲980	▲609	▲507		▲640
自己資本合計	16,682	15,242	16,037		14,733

(億円)

リスクアセット	173,035	156,932	153,053		162,635
オンバランス項目	151,918	132,190	128,384		136,848
オフバランス項目	12,162	16,103	16,125		17,149
その他(注)	8,954	8,638	8,544		8,638

(%)

自己資本比率	9.64	9.71	10.47		9.05
Tier I 比率	5.69	5.73	6.53		5.18

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

(図表2)自己資本比率の推移[りそな銀行](国内基準)

(連結)

(億円)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	20/9月期 実績	備考	21/3月期 計画
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	5,456	2,072	2,599		2,173
連結子会社等の少数株主持分	1,492	1,273	1,265		1,386
うち優先出資証券	1,358	1,151	1,191		1,265
自己株式(▲)	-	-	-		-
社外流出予定額(▲)	3,698	183	-		1,365
その他有価証券の評価差損(▲)	-	-	-		-
為替換算調整勘定	▲14	▲22	▲23		▲22
営業権相当額(▲)	-	-	-		-
のれん相当額(▲)	▲0	-	-		-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額(▲)	64	61	59		57
その他	-	-	-		-
繰延税金資産の控除金額(▲)	-	646	314		247
Tier I 計	10,015	9,275	10,309		8,710
(うち税効果相当額)	(2,759)	(1,984)	(2,439)		(1,791)
有価証券含み益	-	-	-		-
土地再評価益	475	463	337		337
一般貸倒引当金	1,093	59	57		59
適格引当金が期待損失を上回る額	-	433	423		450
永久劣後債務	3,930	3,576	3,497		3,758
Upper Tier II 計	5,499	4,533	4,315		4,605
期限付劣後債務・優先株	2,320	2,328	2,238		2,347
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	2,320	2,328	2,238		2,347
Tier II 計	7,820	6,862	6,553		6,953
(うち自己資本への算入額)	(7,820)	(6,862)	(6,553)		(6,953)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	▲950	▲617	▲552		▲620
自己資本合計	16,885	15,520	16,310		15,043

(億円)

リスクアセット	174,972	158,142	154,173		163,846
オンバランス項目	152,952	132,904	129,118		137,562
オフバランス項目	12,144	15,884	15,968		16,930
その他(注)	9,875	9,353	9,087		9,353

(%)

自己資本比率	9.65	9.81	10.57		9.18
Tier I 比率	5.72	5.86	6.68		5.31

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

(図表5) 部門別純収益動向

(億円)

	20/3月期 実績	20/9月期 実績	21/3月期 見込み
傘下銀行合算	3,379	1,633	3,150
業務粗利益(※)	7,000	3,418	6,840
経費(▲)	3,621	1,785	3,690
うちりそな銀行	2,109	1,022	1,975
業務粗利益(※)	4,443	2,169	4,304
・営業部門	4,350	1,944	4,058
・市場部門	118	232	332
・その他	▲ 25	▲ 7	▲ 86
経費(▲)	2,333	1,147	2,329

※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]

	19/3月末 実績	20/3月末 実績	20/9月末 実績	備考	21/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------

## (役職員数)

役員数(注1)	(人)	55	53	58		58
うち取締役(( )内は非常勤)	(人)	35(15)	35(15)	40(15)		40(15)
うち監査役(( )内は非常勤)	(人)	13(6)	14(7)	14(6)		14(6)
うち執行役(( )内は取締役を兼務)	(人)	17(10)	14(10)	15(11)		15(11)
従業員数(注2)	(人)	14,579	14,675	15,179	1	14,750

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

一方、取締役兼代表執行役およびグループ内で取締役と執行役を兼務している場合は、取締役・執行役それぞれの欄に計上し、

「役員数」の欄で控除しています。

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

## (国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1)	(店)	483	484	484	2	480
海外支店(注2)	(店)	-	-	-		-
(参考)海外現地法人(注3)	(社)	4	2	2		2

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

(注2) 出張所、駐在員事務所を除いています。

(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います。

	19/3月末 実績	20/3月末 実績	20/9月末 実績	備考	21/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------

## (人件費)

人件費(注1、2)	(百万円)	123,345	126,787	59,848		130,000
うち給与・報酬	(百万円)	80,795	81,396	42,151		85,700
平均給与月額	(千円)	436	436	434		450

(注1) 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)を含んでいます。

(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37歳11ヶ月(20年9月末)。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1)	(百万円)	864	955	494		1,006
うち取締役・監査役報酬	(百万円)	738	835	432		880
うち執行役報酬(注2)	(百万円)	126	120	61		126
役員賞与	(百万円)	-	-	-		-
平均役員(常勤)報酬・賞与	(百万円)	18	20	19		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。

## (物件費)

物件費(注1)	(百万円)	210,204	214,161	106,899		217,000
うち機械化関連費用(注2)	(百万円)	65,705	67,387	32,527		71,600
除く機械化関連費用	(百万円)	144,499	146,774	74,372	3	145,400

(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います。

(注2) リース等を含む実質ベースで記載しています。

## (人件費+物件費)

人件費+物件費	(百万円)	333,550	340,949	166,747		347,000
---------	-------	---------	---------	---------	--	---------

- 1 新卒者採用に伴うものであり、通期では計画を達成できる見込みです。
- 2 計画に従った店舗の削減を進めており、通期では計画を達成できる見込みです。
- 3 一段の経費削減を進めており、通期では計画を達成できる見込みです。



(図表6)リストラの推移及び計画 [りそな銀行]

	19/3月末 実績	20/3月末 実績	20/9月末 実績	備考	21/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------

## (役員員数)

役員数 (人)	13	13	17		17
うち取締役(( )内は非常勤) (人)	9(3)	9(3)	13(4)		13(4)
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)	9,306	9,355	9,630	1	9,360

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

## (国内店舗・海外拠点数)

	19/3月末 実績	20/3月末 実績	20/9月末 実績	備考	21/3月末 計画
国内本支店(注1) (店)	273	274	274	2	270
海外支店(注2) (店)	-	-	-		-
(参考)海外現地法人(注3) (社)	4	2	2		2

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

(注2) 出張所、駐在員事務所を除いています。

(注3) 直接50%超の株式を保有する海外の会社を計上しています。

	19/3月末 実績	20/3月末 実績	20/9月末 実績	備考	21/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------

## (人件費)

人件費(注1) (百万円)	73,609	75,222	35,487		76,600
うち給与・報酬 (百万円)	46,847	46,581	23,881		48,900
平均給与月額 (千円)	443	449	448		455

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

(注2) 平均年齢38歳 0ヶ月(20年9月末)。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	190	230	119		249
うち役員報酬 (百万円)	190	230	119		249
役員賞与 (百万円)	-	-	-		-
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	21	22	19		19
平均役員退職慰労金 (百万円)	-	-	-		-

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

## (物件費)

物件費(注1) (百万円)	142,724	144,144	71,212	3	141,400
うち機械化関連費用(注2) (百万円)	47,331	48,060	22,183		47,700
除く機械化関連費用 (百万円)	95,393	96,084	49,029	3	93,700

(注1) 厚生関係費は物件費に含めています。

(注2) リース等を含む実質ベースで記載しています。

## (人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	216,334	219,367	106,700		218,000
---------------	---------	---------	---------	--	---------

- 1 新卒者採用に伴うものであり、通期では計画を達成できる見込みです。
- 2 計画に従った店舗の削減を進めており、通期では計画を達成できる見込みです。
- 3 一段の経費削減を進めており、通期では計画を達成できる見込みです。

(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	小田 修	ファクタリング	H20/9月	円	2,862	897	897	52	19	4	3	連結
りそなカード㈱	S58/2月	横山 三雄	クレジットカード	H20/9月	円	1,380	930	543	136	47	1	▲12	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	H20/9月	円	184	129	124	52	57	▲21	▲32	連結
日本トラスティ情報システム㈱	S63/11月	小久保 市郎	情報処理サービス	H20/9月	円	204	177	49	10	0	3	2	持分法

(注1)20/9月期連結決算において対象とされた国内の子会社・関連会社のうち、傘下銀行の与信額(保証含む)1億円超について記載しております。

(注2)20/9月末における代表者を記載しております。

(注3)連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記入しております。

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

(注5)経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社については、今後の業績見通し、及びグループ戦略上の位置づけは以下の通りです。

会社名	今後の業績の見通し	グループ戦略上の位置付け
りそなカード㈱	21年3月期は経常利益黒字確保ながら、保有株式の減損により当期損失となる見通し。	クレジットカード業務を担う子会社
りそなキャピタル㈱	21年3月期は営業投資有価証券の減損・償却の増加等により経常損失、当期損失となる見通し。	ベンチャーキャピタル業務を担う子会社

&lt;その他海外子会社・関連会社&gt;(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	H20/6月	IDR	7,325	1,300	1,115	1,073	315	36	12	連結
Asahi Finance (Cayman) Ltd.	H6/2月	宮崎 立弥	金銭の貸付	H20/9月	USD	96	-	96	0	0	-	-	連結
P.T. Resona Indonesia Finance	S59/11月	筒井 源三	リース業	H20/6月	IDR	175	125	63	50	14	2	2	連結

(注1)20/9月期連結決算において対象とされた海外の子会社・関連会社のうち、傘下銀行の与信額(保証含む)1億円超について記載しております。

(注2)20/9月末における代表者を記載しております。

(注3)連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記入しております。

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

(注5)資本勘定のうち、持株会社及び傘下銀行出資分は現法決算時点の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	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	法令・定款及び取締役会規程に定める業務執行の決定事項を決定 取締役及び執行役の職務の執行を監督 監査委員会の職務の執行のため必要なものとして法務省令で定める事項、並びに執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社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
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
合併推進委員会	グループ戦略部担当執行役	当社・りそな銀行・りそな信託銀行の社長、および当社グループ戦略部担当執行役・部長 りそな銀行の以下各部の担当執行役員 経営管理部、地域サポート部、コーポレートビジネス部、コンシューマーバンキング部 りそな信託銀行の以下各部の担当執行役員 経営管理部、業務統括部、年金ソリューション部 ならびに合併推進委員会にて設置された協議会の会長	グループ戦略部	原則月1回	りそな銀行とりそな信託銀行との合併プロジェクトに関する進捗状況・課題等を協議・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 融資企画部の担当執行役員・部長 審査部の担当執行役員・副担当執行役 員・部長 経営管理部、リスク統括部、コンプライ アンス統括部の担当執行役員	融資企画部	原則月1回以上	与信業務全般に関する重要事項の協議・報告
監査会議	社長	会長、社長、副社長 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、各地域等单位で 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の担 当執行役員・部長 審査部の担当執行役員・副担当執行役 員・部長 コーポレートビジネス部、地域サポート 部、人材サービス部の部長	融資企画部 コンプライアンス 統括部	随時	融資業務上の評価処分に関する事項の協議
人事委員会	会長	会長、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	代表取締役社長、代表取締役、執行役員(内部監査部担当執行役員は除く)、経営企画部長	経営企画部	原則毎週火曜日、但し必要に応じ随時開催	経営に関する全般的な重要事項ならびに重要な業務執行案件を決議(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	代表取締役社長、代表取締役、信用リスク統括部・融資部・リスク統括部・コンプライアンス統括部・経営企画部の各担当役員、信用リスク統括部・融資部・リスク統括部の各部長	信用リスク統括部	原則月1回以上	与信業務全般に関する重要事項を決議(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	代表取締役社長	代表取締役社長、取締役(非常勤を除く)、内部監査部担当役員、内部監査部長	内部監査部	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	内部監査に関する取締役会付議事項の協議、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	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	社長、執行役員(内部監査部担当執行役員は除く)、経営企画部・財務部・人事部・営業統括部・法人統括部・個人統括部・信用リスク統括部・リスク統括部・コンプライアンス統括部・オペレーション改革部の各部長	経営企画部	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	財務部・リスク統括部・経営企画部・営業統括部・信用リスク統括部・資金証券部の各担当執行役員、経営企画部・財務部・営業統括部・信用リスク統括部・資金証券部・リスク統括部の各部長	リスク統括部 財務部	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	資金・収益、リスク、並びにコストを総合的に運営し、戦略目標(資金・収益計画、自己資本比率計画、リスク限度計画、投資・経費計画)等の策定に関する組織横断的な事項の協議、報告
コンプライアンス委員会	代表取締役	代表取締役、コンプライアンス統括部署担当役員、経営企画部・営業統括部・信用リスク統括部・人事部・オペレーション改革部・システム部・リスク統括部・サービス改革部・コンプライアンス統括部の各部長	コンプライアンス統括部	原則四半期毎、但し必要に応じ随時開催	コンプライアンス体制の強化、コンプライアンスに関する諸問題の検討・評価、協議
人権啓発委員会	人事部担当役員	本部関係部室長より委員長が選任し委嘱	人事部	原則年1回、但し必要に応じ随時開催	人権に関する啓発の推進
賞罰委員会	コンプライアンス委員会委員長	コンプライアンス委員会委員長、コンプライアンス統括部・人事部の各担当役員、経営企画部・人事部・オペレーション改革部・営業統括部・融資部・コンプライアンス統括部の各部長	コンプライアンス統括部	随時	社員の賞罰に関する事項の審議
反社会的勢力排除対策委員会	コンプライアンス統括部担当役員	コンプライアンス統括部担当役員、コンプライアンス委員会委員長、営業統括部・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・オペレーション改革部・リスク統括部・コンプライアンス統括部の各部長	コンプライアンス統括部	原則半期毎、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	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・オペレーション改革部・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

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
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・オペレーション改革部・営業統括部・信用リスク統括部・財務部・法人統括部・個人統括部の各担当執行役員、システム部・経営企画部・財務部・オペレーション改革部総務室の各部室長	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
サービス品質管理委員会	代表取締役	代表取締役、コンプライアンス統括部・システム部・オペレーション改革部・サービス改革部の各担当役員、コンプライアンス統括部・サービス改革部・経営企画部・システム部・オペレーション改革部・営業統括部・法人統括部・情報リレーション部・個人統括部・信用リスク統括部・リスク統括部の各部長	コンプライアンス統括部	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	顧客保護や利便性の向上などサービス品質管理の強化を目的に、顧客説明管理、顧客サポート等管理(相談・苦情等管理)、顧客情報管理や外部委託管理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	リスク統括部・オペレーション改革部・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・オペレーション改革部・システム部・人事部・資金証券部・信用リスク統括部・融資部・リスク統括部・コンプライアンス統括部・サービス改革部の各部長	リスク統括部	原則四半期毎、但し必要に応じ随時開催	オペレーショナルリスク管理の強化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	代表取締役、信用リスク統括部担当役員、融資部・コンプライアンス統括部の各担当役員、信用リスク統括部・融資部・コンプライアンス統括部・営業統括部の各部長	信用リスク統括部	随時開催	与信業務上の評価処分に関する事項を協議
戦略的経費管理委員会	代表取締役社長	代表取締役社長、代表取締役、執行役員(内部監査部担当執行役員、地域別営業推進責任者除く)、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・オペレーション改革部・オペレーション改革部総務室の各部室長	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、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い、運用成績の向上に資する。
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、証券信託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	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、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	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	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の各部担当執行役員および各部長ならびに東日本営業、西日本営業の各部担当執行役員	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全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	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12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兼総合資金部担当統括	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
審査部副担当	森下 清市	執行役員

(注)20年12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、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12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	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
オペレーション改革部 オペレーション改革室・事務サポート室・業務モニタリング室・事務センター担当	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
融資リレーション部担当	石井 隆明	執行役員
オペレーション改革部 総務室・集中センター担当 兼資金証券部担当兼秘書室担当	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
経営企画部長	中前 公志	執行役員

(注)20年12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12月1日現在

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

(残高)		(億円)			
		20/3月末 実績 (A)	20/9月末 実績 (B)	備考	21/3月末 計画 (C)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	260,905	256,532		258,540
	インパクトローンを除くベース	260,686	256,211		258,256
中小企業向け貸出 (注)	インパクトローンを含むベース	97,778	92,363		95,728
	インパクトローンを除くベース	97,718	92,269		95,668
うち保証協会保証付貸出		12,707	12,647		12,974
個人向け貸出(事業用資金を除く)		113,985	113,786		114,395
うち住宅ローン		107,208	107,223		107,679
その他		49,142	50,383		48,417
海外貸出		733	922		909
合計		261,638	257,454		259,449

(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)

		(億円)		
		20/9月期 実績 (B)-(A)+(7)	備考	21/3月期 計画 (C)-(A)+(1)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	▲ 2,344		245
	インパクトローンを除くベース	▲ 2,446		180
中小企業向け貸出	インパクトローンを含むベース	▲ 3,715		60
	インパクトローンを除くベース	▲ 3,749		60

(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)		
		20/9月期 実績 (7)	備考	20年度中 計画 (1)
不良債権処理		1,953	(1,459)	( )
貸出金償却(注1)		0	(0)	( )
部分直接償却実施額(注2)		887	(720)	( )
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		34	(8)	( )
その他の処理額(注4)		1,031	(731)	( )
債権流動化(注5)		▲ 322	(▲ 53)	( )
私募債等(注6)		396	(293)	( )
子会社等(注7)		0	(0)	( )
計		2,029	(1,700)	2,610 (2,110)

(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"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループの20年3月末の与信ポートフォリオ（法人与信・住宅ローン）の状況について、経営会議・取締役会等に報告。</li> <li>グループ各銀行の20年3月末および20年6月末の信用リスクを含むリスク額の状況について持株会社の経営会議・取締役会に報告。</li> <li>グループ各銀行の20年度下期のリスク限度計画（信用リスク限度を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。</li> </ul>

(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"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>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。</li> <li>・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。</li> <li>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。</li> <li>・「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。</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ各銀行の20年3月末および20年6月末の投資株式リスク・市場リスクを含むリスク額の状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。</li> <li>・グループ各銀行の20年度下期のリスク限度計画（投資株式リスク限度・市場リスク限度を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。</li> </ul>
流動性リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>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。</li> <li>・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。</li> <li>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。</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループの20年3月末および20年6月末の流動性リスクの状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。</li> <li>・グループ各銀行の20年度下期の流動性リスクに係るガイドラインについて、持株会社と協議の上設定。</li> </ul>



(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"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> <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"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> <p>システムリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> <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"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> <p>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> <p>システムリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ各銀行の19年度下期のオペレーショナルリスク発生状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。</li> <li>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。</li> <li>グループ各銀行の20年度下期のリスク限度計画（オペレーショナルリスク相当額を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。</li> </ul>

(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"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ各銀行の19年度下期の訴訟状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。</li> </ul>
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"> <li>・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。</li> <li>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。</li> <li>・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。</li> <li>・「広報ガイドブック」、「情報開示規程」を制定し、具体的なルールを定めています。</li> </ul> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>	

(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)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	20/9月末 実績(単体)	20/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	741	769	970	1,000
危険債権	3,428	3,442	4,111	4,127
要管理債権	1,822	1,881	2,115	2,172
小計	5,991	6,093	7,196	7,300
正常債権	266,620	266,959	260,492	260,870
合計	272,611	273,052	267,689	268,171

(銀行勘定) (億円)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	20/9月末 実績(単体)	20/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	736	765	967	997
危険債権	3,231	3,245	3,916	3,932
要管理債権	1,782	1,841	2,074	2,132
小計	5,750	5,852	6,959	7,063
正常債権	265,599	265,939	259,540	259,918
合計	271,350	271,791	266,499	266,981

(信託勘定) (億円)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	20/9月末 実績(単体)	20/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	4	4	3	3
危険債権	196	196	194	194
要管理債権	39	39	40	40
小計	240	240	237	237
正常債権	1,020	1,020	952	952
合計	1,261	1,261	1,190	1,190

引当金の状況 (億円)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	20/9月末 実績(単体)	20/9月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	2,460	3,359	2,524	3,362
個別貸倒引当金	1,451	1,548	1,821	1,925
特定海外債権引当勘定	3	0	6	1
貸倒引当金 計	3,914	4,908	4,352	5,289
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	10	10
小計	3,918	4,911	4,363	5,300
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	3	3	3	3
小計	3	3	3	3
合計	3,922	4,915	4,366	5,303

(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)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	20/9月末 実績(単体)	20/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	452	460	649	655
危険債権	2,413	2,427	3,069	3,084
要管理債権	1,460	1,464	1,645	1,648
小計	4,326	4,353	5,364	5,388
正常債権	178,238	178,598	173,000	173,402
合計	182,565	182,951	178,364	178,791

(銀行勘定) (億円)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	20/9月末 実績(単体)	20/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	448	456	646	652
危険債権	2,216	2,230	2,874	2,890
要管理債権	1,420	1,425	1,605	1,607
小計	4,085	4,112	5,126	5,150
正常債権	177,217	177,578	172,047	172,450
合計	181,303	181,690	177,174	177,601

(信託勘定) (億円)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	20/9月末 実績(単体)	20/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	4	4	3	3
危険債権	196	196	194	194
要管理債権	39	39	40	40
小計	240	240	237	237
正常債権	1,020	1,020	952	952
合計	1,261	1,261	1,190	1,190

引当金の状況 (億円)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	20/9月末 実績(単体)	20/9月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	2,099	2,134	2,100	2,132
個別貸倒引当金	1,126	1,126	1,501	1,501
特定海外債権引当勘定	3	0	6	1
貸倒引当金 計	3,228	3,261	3,608	3,635
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	5	5
小計	3,230	3,263	3,613	3,640
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	3	3	3	3
小計	3	3	3	3
合計	3,234	3,266	3,617	3,643

(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、%)			
	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	20/9月末 実績(単体)	20/9月末 実績(連結)	
破綻先債権額(A)	204	207	378	385	
延滞債権額(B)	3,891	3,929	4,633	4,670	
3か月以上延滞債権額(C)	80	80	204	204	
貸出条件緩和債権額(D)	1,741	1,800	1,910	1,968	
①金利減免債権	44	44	51	51	
②金利支払猶予債権	17	17	17	17	
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-	
④元本返済猶予債権	1,666	1,725	1,829	1,886	
⑤その他	13	13	13	13	
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	5,918	6,018	7,127	7,228	
部分直接償却	3,150	3,178	3,542	3,576	
総貸出金(F)	261,638	262,087	257,454	257,938	
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.26%	2.29%	2.76%	2.80%	

(銀行勘定)		(億円、%)			
	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	20/9月末 実績(単体)	20/9月末 実績(連結)	
破綻先債権額(A)	203	206	378	384	
延滞債権額(B)	3,691	3,729	4,436	4,473	
3か月以上延滞債権額(C)	80	80	203	203	
貸出条件緩和債権額(D)	1,701	1,760	1,871	1,929	
①金利減免債権	44	44	51	51	
②金利支払猶予債権	17	17	17	17	
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-	
④元本返済猶予債権	1,626	1,685	1,790	1,847	
⑤その他	13	13	13	13	
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	5,677	5,777	6,889	6,991	
部分直接償却	3,150	3,178	3,542	3,576	
総貸出金(F)	260,376	260,826	256,264	256,748	
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.18%	2.21%	2.68%	2.72%	

(信託勘定)		(億円、%)			
	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	20/9月末 実績(単体)	20/9月末 実績(連結)	
破綻先債権額(A)	1	1	0	0	
延滞債権額(B)	200	200	197	197	
3か月以上延滞債権額(C)	-	-	1	1	
貸出条件緩和債権額(D)	39	39	39	39	
①金利減免債権	-	-	-	-	
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	39	39	39	39	
⑤その他	-	-	-	-	
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	240	240	237	237	
部分直接償却	-	-	-	-	
総貸出金(F)	1,261	1,261	1,190	1,190	
比率 合計(E)/総貸出(F)	19.09%	19.09%	19.98%	19.98%	

(図表14)リスク管理債権情報 [りそな銀行]

(銀信合算)

(億円、%)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	20/9月末 実績(単体)	20/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	130	130	289	292
延滞債権額(B)	2,682	2,702	3,381	3,398
3か月以上延滞債権額(C)	41	41	113	113
貸出条件緩和債権額(D)	1,418	1,423	1,531	1,534
①金利減免債権	42	42	49	49
②金利支払猶予債権	3	3	4	4
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	1,372	1,376	1,477	1,479
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,273	4,298	5,316	5,339
部分直接償却	2,703	2,703	3,051	3,051
総貸出金(F)	173,013	173,443	169,469	169,930
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.46%	2.47%	3.13%	3.14%

(銀行勘定)

(億円、%)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	20/9月末 実績(単体)	20/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	129	129	288	292
延滞債権額(B)	2,481	2,502	3,184	3,201
3か月以上延滞債権額(C)	41	41	112	112
貸出条件緩和債権額(D)	1,379	1,383	1,492	1,495
①金利減免債権	42	42	49	49
②金利支払猶予債権	3	3	4	4
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	1,332	1,337	1,438	1,440
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,032	4,057	5,078	5,101
部分直接償却	2,703	2,703	3,051	3,051
総貸出金(F)	171,751	172,182	168,279	168,740
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.34%	2.35%	3.01%	3.02%

(信託勘定)

(億円、%)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	20/9月末 実績(単体)	20/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	1	1	0	0
延滞債権額(B)	200	200	197	197
3か月以上延滞債権額(C)	-	-	1	1
貸出条件緩和債権額(D)	39	39	39	39
①金利減免債権	-	-	-	-
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	39	39	39	39
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	240	240	237	237
部分直接償却	-	-	-	-
総貸出金(F)	1,261	1,261	1,190	1,190
比率 合計(E)/総貸出(F)	19.09%	19.09%	19.98%	19.98%

(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)		
	20/3月期 実績	20/9月期 実績	21/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	890	1,332	
うち銀行勘定	891	1,333	
個別貸倒引当金繰入額	141	577	
貸出金償却等(C)	744	744	
貸出金償却	717	752	
CCPC向け債権売却損	—	—	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	▲0	
その他債権売却損等	27	▲7	
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	1	3	
偶発損失引当金繰入額	3	7	
うち信託勘定	▲1	▲1	
貸出金償却等(C)	▲1	▲1	
貸出金償却	3	0	
CCPC向け債権売却損	—	—	
協定銀行等への資産売却損(注1)	—	—	
その他債権売却損	▲4	▲2	
債権放棄損	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲138	64	
合計(A)+(B)(注2)	387	1,265	1,520
<参考>			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	529	207	
グロス直接償却等(C)+(D)	1,272	951	

(連結)	(億円)		
	20/3月期 実績	20/9月期 実績	21/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	1,120	1,460	
うち銀行勘定	1,121	1,462	
個別貸倒引当金繰入額	302	683	
貸出金償却等(C)	814	770	
貸出金償却	765	776	
CCPC向け債権売却損	—	—	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	▲0	
その他債権売却損等	48	▲5	
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	7	
うち信託勘定	▲1	▲1	
貸出金償却等(C)	▲1	▲1	
貸出金償却	3	0	
CCPC向け債権売却損	—	—	
協定銀行等への資産売却損(注1)	—	—	
その他債権売却損	▲4	▲2	
債権放棄損	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲146	4	
合計(A)+(B)(注2)	584	1,334	
<参考>			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	678	268	
グロス直接償却等(C)+(D)	1,492	1,038	

(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) 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。  
20/9月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲131億円(単体)、▲131億円(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]

	(億円)		
	20/3月期 実績	20/9月期 実績	21/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	626	1,155	
うち銀行勘定	627	1,157	
個別貸倒引当金繰入額	62	524	
貸出金償却等(C)	562	626	
貸出金償却	545	631	
CCPC向け債権売却損	—	—	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	▲ 0	
その他債権売却損等	16	▲ 4	
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	1	3	
偶発損失引当金繰入額	2	3	
うち信託勘定	▲ 1	▲ 1	
貸出金償却等(C)	▲ 1	▲ 1	
貸出金償却	3	0	
CCPC向け債権売却損	—	—	
協定銀行等への資産売却損(注1)	—	—	
その他債権売却損	▲ 4	▲ 2	
債権放棄損	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 104	1	
合計(A)+(B)(注2)	212	1,049	1,200
＜参考＞			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	437	148	
グロス直接償却等(C)+(D)	998	773	

	(億円)		
	20/3月期 実績	20/9月期 実績	21/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	625	1,152	
うち銀行勘定	626	1,153	
個別貸倒引当金繰入額	62	524	
貸出金償却等(C)	562	626	
貸出金償却	545	631	
CCPC向け債権売却損	—	—	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	▲ 0	
その他債権売却損等	16	▲ 4	
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	3	
うち信託勘定	▲ 1	▲ 1	
貸出金償却等(C)	▲ 1	▲ 1	
貸出金償却	3	0	
CCPC向け債権売却損	—	—	
協定銀行等への資産売却損(注1)	—	—	
その他債権売却損	▲ 4	▲ 2	
債権放棄損	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 99	▲ 0	
合計(A)+(B)(注2)	192	1,045	
＜参考＞			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	437	148	
グロス直接償却等(C)+(D)	998	773	

(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) 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。  
20/9月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲107億円(単体)、▲107億円(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	4	236	3	236
B	8	107	5	100
C	9	51	8	49
D	20	210	10	44
E	26	166	22	201
F	15	81	18	55
G	9	13	8	11
H	4	11	5	9
I	12	42	14	193
J	9	36	26	80
格付なし	3	24	-	-

(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9月末実績(億円)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	649
危険債権	3,069
要管理債権	1,645
正常債権	173,000
総与信残高	178,364

(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	3	5	1	1
D	7	28	4	15
E	6	21	4	9
F	4	9	6	15
G	2	3	3	6
H	1	1	1	0
I	-	-	2	5
J	1	0	4	4
格付なし	1	-	-	-

(注1) 小口(与信額50百万円未満)は除いております。

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

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

(注4) 「格付なし」となるのは、以下に該当する先です。

- ①与信額(極度)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9月末実績(億円)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	151
危険債権	652
要管理債権	254
正常債権	61,497
総与信残高	62,554

(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	1	0	-	-
B	2	21	2	21
C	3	0	1	0
D	20	23	16	18
E	27	33	23	20
要注意先Ⅰ	38	20	32	18
要注意先Ⅱ	32	9	42	17
要管理先	5	2	6	1
破綻懸念先	8	2	17	9
実質破綻先	9	1	32	12
格付なし	159	22	133	16

(注1) 小口(与信額1百万円未満)は除いております。

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

(注3) 「格付なし」となるのは、以下のいずれかに該当する先です。

- ①プロパー与信のある与信残高30百万円未満の個人先
- ②預金・信用保証協会・保証会社の担保・保証で保全充足している先で与信額50百万円未満の先
- ③新設会社(設立後2期未満)

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	20年9月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	169
危険債権	389
要管理債権	215
正常債権	25,995
総与信残高	26,769

(図表18) 評価損益総括表(20年9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	269,690	3,172	3,291	118
	債券	269,690	3,172	3,291	118
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	31,638	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	24,999	-	-	-
	その他	6,638	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	7,179,333	101,766	201,089	99,322
	債券	6,232,183	▲ 59,358	2,123	61,481
	株式	614,853	179,390	193,218	13,827
	その他	332,296	▲ 18,266	5,747	24,013
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

(百万円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	204,042	144,778	▲ 59,264	10,844	70,108
その他不動産	3,187	3,366	179	355	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9月末、単体)

[ リソな銀行 ]

## 有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	30,083	186	186	-
	債券	30,083	186	186	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	29,421	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	22,782	-	-	-
	その他	6,638	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	4,044,974	74,440	143,770	69,329
	債券	3,356,989	▲ 44,176	46	44,223
	株式	465,319	126,874	138,266	11,391
	その他	222,666	▲ 8,257	5,457	13,714
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

(百万円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
事業用不動産(注1)	149,673	99,388	▲ 50,285	4,468	54,753
その他不動産	1,983	2,262	278	278	-
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9月末、連結)

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

## 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	269,690	3,172	3,291	118
	債券	269,690	3,172	3,291	118
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	40,270	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	40,247	-	-	-
	その他	23	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	7,187,125	101,766	201,089	99,322
	債券	6,232,183	▲ 59,358	2,123	61,481
	株式	614,853	179,390	193,218	13,827
	その他	340,088	▲ 18,266	5,747	24,013
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

(百万円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	204,042	144,778	▲ 59,264	10,844	70,108
その他不動産	3,187	3,366	179	355	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9月末、連結)

[ リソな銀行 ]

## 有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	30,083	186	186	-
	債券	30,083	186	186	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	40,270	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	40,247	-	-	-
	その他	23	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	4,052,767	74,440	143,770	69,329
	債券	3,356,989	▲ 44,176	46	44,223
	株式	465,319	126,874	138,266	11,391
	その他	230,458	▲ 8,257	5,457	13,714
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

(百万円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	149,673	99,388	▲ 50,285	4,468	54,753
その他不動産	1,983	2,262	278	278	-
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)	
	20/3月末	20/9月末	20/3月末	20/9月末
金融先物取引	10,253	10,644	-	-
金利スワップ	228,960	208,602	3,345	2,395
通貨スワップ	38,198	38,801	3,308	2,955
先物外国為替取引	13,311	16,067	720	784
金利オプションの買い	888	1,592	7	16
通貨オプションの買い	13,668	13,495	1,806	1,758
その他の金融派生商品	7	25	209	644
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	▲2,370	▲2,141
合計	305,287	289,228	7,027	6,414

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

(図表19)オフバランス取引総括表[りそな銀行・連結]

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	20/3月末	20/9月末	20/3月末	20/9月末
金融先物取引	9,638	10,224	-	-
金利スワップ	230,112	209,364	3,350	2,391
通貨スワップ	37,833	38,354	3,282	2,927
先物外国為替取引	13,114	16,105	713	784
金利オプションの買い	855	1,533	7	15
通貨オプションの買い	13,665	13,483	1,806	1,757
その他の金融派生商品	0	22	208	644
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	▲2,399	▲2,178
合計	305,220	289,088	6,970	6,342

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



(図表20)信用力別構成(20/9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+近畿大阪銀行]

(億円)

	格付BBB/Baa以上 に相当する信用 力を有する取引先	格付BB/Ba以下 に相当する信用力 を有する取引先	その他(注)	合 計
信用リスク相当額(与信相当額)	12,045	1,214	34	13,293
信用コスト	2	20	0	23
信用リスク量	23	69	1	92

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