

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21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. 21年3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	13
(3) 不良債権処理の進捗状況	13
(4) 国内向け貸出の進捗状況	14
(5) 公的資金の返済について	19
(6) 配当政策の状況及び今後の考え方	21
(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	21

(図表)

1 収益動向及び計画	23
2 自己資本比率の推移	30
5 部門別純収益動向	33
6 リストラの推移及び計画	34
7 子会社・関連会社一覧	36
8 経営諸会議・委員会の状況	37
9 担当業務別役員名一覧	45
10 貸出金の推移	47
12 リスク管理の状況	48
13 金融再生法開示債権の状況	52
14 リスク管理債権情報	54
15 不良債権処理状況	56
17 倒産先一覧	58
18 評価損益総括表	61
19 オフバランス取引総括表	65
20 信用力別構成	66

1. 21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)

21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の減少などに伴い、前期比4,149億円減少の1,855億円となりました。一方、営業費用については、支払利息の減少等から前期比20億円減少し、84億円となりました。

この結果、経常利益は前期比4,109億円減少の1,793億円となり（計画対比+33億円）、当期純利益は、前期比4,505億円減少の1,741億円となりました（計画対比▲208億円）。

(傘下銀行合算の業績)

業務粗利益については、米国におけるサブプライムローン問題や大手証券会社の経営破綻などに端を発する金融市況の悪化に伴い、投資信託販売の不調、不動産関連手数料の減少等により、前期比247億円減少の6,753億円となりました（計画対比▲86億円）。

経費については、厳格運営を徹底した結果、前期同水準に抑制し、3,622億円となりました（計画対比▲67億円）。

この結果、実勢業務純益は前期比251億円減少し、3,127億円となりました（計画対比▲22億円）。

与信関連費用については、一部業種、大口先向け与信に係る償却・引当が増加したことなどにより、前期比1,252億円増加の1,639億円となりました（計画対比+119億円）。

また、株式等売却損や株式等償却の増加などにより、株式関係損益は▲376億円の計上となりました（計画対比▲416億円）。

当期純利益については、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、前期比1,393億円減少の1,207億円となりました（計画対比▲382億円）。

(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、業績が計画を下回った影響等から、21年3月末現在で12,560億円（前期末比+901億円）となり、計画対比▲586億円となりました。

(自己資本比率の状況)

りそなホールディングスの21年3月末の連結自己資本比率については、公的資金優先株式の取得や自己株式の取得等の影響により、前期末比0.83%減少の13.45%（計画対比▲1.01%）となりましたが、引き続き十分な水準を維持しております。

【21年3月期決算概要（傘下銀行合算）】

単位：億円	20/3月期 実績	21/3月期 計画	21/3月期 実績	21/3月期	
				前期比	計画比
業務粗利益	7,000	6,840	6,753	▲247	▲86
経費(▲)	3,621	3,690	3,622	+0	▲67
実勢業務純益	3,378	3,150	3,127	▲251	▲22
経常利益	2,125	1,730	849	▲1,275	▲880
特別損益	896	1,000	1,343	+447	+343
税引前当期純利益	3,021	2,730	2,193	▲828	▲537
当期純利益	2,601	1,590	1,207	▲1,393	▲382

与信関連費用(▲)*	387	1,520	1,639	+1,252	+119
------------	-----	-------	-------	--------	------

* 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

(22年3月期の業績見通し)

22年3月期については、景気・市場環境など当面の経営環境を踏まえ、21年3月期対比で減益となる見通しですが、「真のリテールバンクの確立」に向け、経営健全化計画に掲げた各施策を着実に実行してまいります。

【22年3月期業績見通しの概要】

22年3月期 (見通し)	傘下銀行合算		22年3月期 (計画)
		うちりそな銀行	
業務粗利益	6,170億円	4,100億円	6,900億円
経費	3,620億円	2,410億円	3,760億円
実勢業務純益	2,550億円	1,690億円	3,140億円
税引前当期純利益	1,610億円	1,090億円	2,570億円
税引後当期純利益	1,000億円	—	1,610億円

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

当グループは、従来から取組んできた差別化戦略を徹底するとともに、更なる「事業領域の選択と集中」（重点地域・重点ビジネスの再整理）や「りそなスタイルの確立」（新しい企業文化の創造、個の重視、信頼度No.1への挑戦）に取り組むことで、「真のリテールバンクの確立」を目指しております。

グループの企業価値向上のため、21年4月1日にりそな信託銀行と合併したりそな銀行については、商業銀行の豊富なお客さま基盤と信託銀行の高い専門性を有機的に結合させ、信頼と信認をベースとしたお客さまとのリレーションを軸に、信託機能を活用したソリューションをご提供してまいります。

①事業領域の選択と集中

(重点地域)

当グループの重点地域を大阪・埼玉・東京とし、20年4月に新設した金融マーケティング研究所の調査・分析機能を活用したきめ細かなエリアマーケティングをベースに、従来以上に地域やビジネスの特性に応じた経営資源の最適配分を実施しております。

広域な営業地域を持つりそな銀行では、ネットワーク力を活かしつつ地域密着を実現するべく、16年4月から各地域責任者に業務運営全般を統括させる地域運営を行っており、地域特性に応じたお客さまへの最適な商品・サービスの提供を図っております。

(重点ビジネス)

当グループは、『りそな』の強みである5大ビジネス（「中小企業取引」「個人ローン」「金融商品販売」「不動産」「企業年金」）を、「個人分野の強化」「信託機能の強化」「ソリューション提供力の強化」を切り口に、マーケットインの発想で事業領域として再整理し、今まで以上にお客さま本位のビジネスを展開するべく努めております。

《個人ビジネス》

個人のお客さまには、人生の様々な場面で活用いただける最適な商品・サービスをご提供することにより、豊かな生活設計をサポートしております。「お客さまへの付加価値の提供」を行動の起点としたお客さま本位のビジネスにこだわり、お客さまのセグメントごとの担当の明確化、お客さま接点の拡充、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）の活用により集積されたお客さま情報に基づく営業推進やマーケティングの強化に努めております。

—個人ローン—

住宅ローンビジネスについては、マンション契約率の一部回復が見られるものの、住宅着工件数の減少が続くなど依然として市場の冷え込みが続いており、更に他社との競合が激しくなるなど厳しい環境にあります。こうした状況のなか、大手住宅流通業者やハウスメーカー等、新築以外のマーケットへの営業強化や、競争力のある商品の提供、お客さま向けのサービス向上や既存のお客さまとの接点強化等の諸施策が功を奏し、貸出残高を着実に積上げ、収益増強を図っております。

推進面については、住宅関連事業者が開催するお客さま向け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。20 年下期から開始した住宅流通業者・ハウスメーカーに対する専担の営業チームの活動は、業者ニーズに合った提案営業を強化することで、着実に成果をあげており、セミナー企画や相談会開催を通じて、ニーズ発掘に取り組んでおります。また、賃貸用住宅ローンについては、営業現場とアパートマンションローンセンターとの連携強化を図り、積極的に取り組んでおります。

商品面については、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など、お客さまのライフプランに合った様々な商品提供に取り組んでおります。また、りそなダイレクトの更改・機能強化によりインターネットを通じた利便性の向上、情報提供サービスの拡充ならびにセキュリティの強化等により、他社との差別化を図っております。

営業店の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、パソコンテレビ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、お客さまニーズへの対応力強化、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、21 年 3 月末の住宅ローン残高は約 11 兆 7,000 億円と前年同月末比約 1,370 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、ローコスト・チャン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強化の 3 点を軸に、ビジネスを展開しております。具体的には、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ンネル、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。また、「自分計画」「りそなクイックカードローン」の携帯電話による Web 申込みを 20 年 7 月から、「ATM カードローン」のりそな銀行・埼玉りそな銀行における相互販促を 21 年 2 月からそれぞれスタートしております。加えて、20 年 10 月からは新たに「りそなダイレクトカードローン」の取扱いを開始し、申込みチャンネルの拡充を図っております。

一金融商品販売一

世界同時株安と為替の急激な円高という大変厳しい投資環境が長期化しているなか、当グループにおける金融商品販売ビジネスは、非常に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、担い手のスキルの向上、迅速な情報提供等によるアフターフォローの強化により、お客さま満足度の向上を図り、金融商品販売ビジネスの強化に努めております。

投資信託販売については、20年度中に以下の通り合計22本の新たな商品をお客さまにご提供いたしました。これらの新商品は主に当グループ専用投資信託が多く、従来からのアライアンス先であるクレディ・アグリコル アセットマネジメント株式会社をはじめとした有力な内外運用会社との協働態勢による商品企画・開発を通じ、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。

追単の別	商品分類	商品名
単位型(限定追加型含む)投資信託	リスク軽減型ファンド	<ul style="list-style-type: none"> ・「新・季節の花シリーズ」「季節の実りシリーズ」8本 ・「ダブル・ウィン」 ・「ダブルウィン・プラス」
	日本株ファンド	<ul style="list-style-type: none"> ・「日本のチカラ」 ・「日本のチカラ2」
	公社債型ファンド	<ul style="list-style-type: none"> ・「スープレ F1」
追加型投資信託	外国株式ファンド	<ul style="list-style-type: none"> ・「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) ・「SG アラブ株式ファンド」(中東アラブ株式に投資) ・「STAM 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	<ul style="list-style-type: none"> ・「フィデリティ・US ハイ・イールド・ファンド」(米国のハイ・イールド債券に投資) ・「ブラジル・ソブリン・ファンド」(ブラジルのソブリン債券に投資) ・「ユーロ・ブーケ」(欧州の投資適格債券に投資)
	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・「ジャパン・フォーカス・ファンド」 ・「日本の一丸」

担い手については、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「資金運用アドバイザー」の計画的な配置により、営業戦力の一層の強化を図っております。

保険販売については、個人年金保険の新商品を7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、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年度を通じて当グループにおける保険販売額トップの商品となるなど、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、業務提携の効果が現れております。引き続き新商品開発や人材面での協力関係を継続してまいります。

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。また20年10月には同社の目標値設定型の変額個人年金保険「達成感」を投入し、売れ筋商品となりました。21年度以降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、平準払医療・がん保険分野で「EVER 終身払・払済プラン」「がん保険 f (フォルテ)」の2本、一時払終身医療保険分野で「プライムロード」、また21年1月より、一時払三大疾病保障保険分野で「三重奏」を投入し、合計4本を取扱っております。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、これに加えて20年12月より「EVER 終身払・払済プラン」「がん保険 f (フォルテ)」の2本の取り扱いを開始しております。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年度の主力商品となりました。

担い手については、保険会社勤務経験者である「資金運用コンサルタント(保険)」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」の継続活用により、保険販売力の増強を図っております。また、保障性保険については、一般の渉外担当者への研修や営業現場での販売実践などを通じて、継続的に販売力の強化に努めております。引き続き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お応えしてまいります。

当グループでは、従来からお客さまへのアフターフォローに重点をおいた活動を実施しております。投資信託保有のお客さまには、「資金運用セミナー」の開催を継続し(20年度開催実績はグループ合計で57回、延べ参加人数は約2万名)、お客さまへの適切な情報提供に努めております。また、20年度下期には、傘下銀行において、投資信託や保険など一定のお取引があるお客さまへの訪問・面談を実施し、きめ細かな情報提供に取り組んでまいりました。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おります。株価低迷が続き、外資系生命保険会社への信用不安が依然として払拭されない中、引き続きお客さまへのアフターフォローに注力してまいります。

これらの取組みを着実に進めてまいりましたが、21年3月末の個人向け投資商品残高（投資信託・公共債・保険）は、投資信託を中心とする時価下落の影響等により約3兆3,490億円と、前年同月末比で約4,580億円の減少となりました。

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・サービスをご提供してまいります。

－資産承継ビジネス－

資産承継ビジネスについては、高齢化社会の進展による団塊世代への資産シフトに伴い市場が拡大するなか、りそな銀行の持つ信託機能を活用した遺言信託等の資産承継ノウハウを、当グループの持つ全国に展開した店舗ネットワークとお客さま基盤を活かしてご提供することにより、お客さまの「遺す」ニーズにお応えしております。

20年4月以降、コンサルティング活動を強化しており、お客さまの課題を顕在化させ、信託機能を活用した課題解決に取り組んでおります。また、企業オーナー向けに自社株承継信託を全店で推進強化し、法人・個人一体となった資産承継ニーズにお応えしております。加えて、幅広いお客さまの資産承継ニーズにお応えするため、対象案件の限定とご提供するサービスの内容を絞り込んだ新たなタイプの遺産整理サービスの取扱いを開始しております。

これらの取組みにより、20年度中の遺言信託の新規受託は812件となり、21年3月末の遺言信託受託先数は10,488先と前年同月末比で157先の増加となりました。

《法人ビジネス》

当グループはセグメントごとの担当制と支援機能の充実や、質を重視した営業活動により、お客さま1社1社とのリレーションを大切にしております。営業現場と本部が一体となって知恵やスキルを結集することで、お客さまの抱える経営課題に最適な解決策（中小企業貸出・不動産・企業年金等）をご提供できる経営課題解決型のビジネスを展開しております。

－中小企業貸出－

企業を取り巻く収益環境は厳しさを増しており、設備投資の縮小や在庫調整の進展等により、企業の前向きな資金需要は伸び悩んでおります。また、倒産件数の増加基調が続くなど企業業績の悪化も顕著になってきております。

このような環境下において、当グループはお客さまごとのニーズに合ったきめ細かな対応に努め、新規のお客さまを含めたお客さま基盤の拡大を目指し、中小企業のお客さまへの円滑な金融機能の提供に注力してまいりました。

りそな銀行では、20年4月からの新営業体制により、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、従来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」では、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。

21年1月には、中小企業向け貸出増強に係る企画・推進・管理を一元的かつ地域・エリア営業部と一体と行うことを目的に、「地域企業支援室」を設置いたしました。また、年末及び年度末には休日融資電話相談窓口を設置し、お客さまの資金調達に関わるとご相談の受付体制を拡充いたしました。

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。

－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おいては、従来以上に営業現場に軸足を置いた不動産業務サポート体制により、営業現場との協働体制を強化しております。また当グループの他の商業銀行のお客さまの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、金融危機による投資マネーの減少と景気の後退を要因とした不動産マーケット環境の悪化により、案件の成約期間長期化や、成約見込み案件が不調になるケースが増加し、21年3月期の不動産部門収益は77億円と前期比▲80億円の実績となりました。

今後も従来以上にりそな銀行のお客さま基盤を最大限活かした活動を行うことで不動産収益の獲得を目指してまいります。また、多様化するお客さま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をご提供してまいります。

－企業年金－

世界的な投資運用環境の悪化、24年3月に迫った適格年金制度の廃止、退職給付に係る国際会計基準とのコンバージェンスへの取組みの進展等、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お客さまに幅広くご提供しており、20年度中に新たにりそな信託銀行と企業年金取引を開始したお客さまは193社と、グループシナジーの効果が着実に現れております。

りそな信託銀行においては、年金数理と資産運用に係るソリューションを一体的にご提供することでお客さまの年金財政健全化の支援に取り組んできたほか、お客さまのニーズに応じて総合型を含む様々なタイプの確定拠出年金および確定給付企業年金をご提供してまいりました。また、現在、適格年金制度を採用している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体制の整備とスケジュール管理の徹底を図ってまいりました。

収益面では、世界的な運用環境の急激な悪化や団塊世代の退職等による受託財産残高の減少の影響で、21年3月期の信託報酬（年金信託）は190億円と前期比▲30億円となりました。

なお、21年4月1日にりそな信託銀行とりそな銀行は合併しております。今後は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、ソリューションを従来以上にきめ細かくご提供してまいります。また、あわせて専門性の高い人材の充実を図り、資産運用業務や年金制度の設計・管理業務の高度化とサービスの向上に努めてまいります。

②りそなスタイルの確立

（新しい企業文化の創造）

当グループは差別化された業務運営を確立するため、ローコスト運営・営業力強化・オペレーション改革を進めてまいりました。こうした改革を継続して、更なる生産性の向上・リスク管理の高度化・競争力の向上に向け、ペーパーレス事務運営・ワークスタイルの変革・マーケティングの強化に取組み、新しい企業文化の創造に取り組んでおります。

－オペレーション改革／ペーパーレス事務運営－

当グループは、リテール分野に経営資源を集中していくなかで、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、りそな銀行207カ店、埼玉り

そな銀行 77 カ店に拡大しております（21 年 4 月末時点）。また、営業店で実施中のオペレーション改革運動においては、生体認証付キャッシュカードによる ATM 取引の拡大を進めるとともに、EB（エレクトロニックバンキング）・IB（インターネットバンキング）取引へのシフトとミドルオフィス（業務サポートオフィス）への事務集約により、業務効率の改善を着実に進めております。

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。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のと同時に、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、その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」を設置し、更なる競争力の向上に取り組んでおります。

また、ペーパーレス事務運営体制を確立するため、グループ共通の業務基盤となるペーパーレスシステムの構築に着手しております。このシステムの導入により、伝票で事務処理を行う方式から IT で事務処理を行う、新たな事務処理スタイルに転換することを目指しております。

営業店における効率化活動と業務基盤の刷新により、今後とも「3 ない」「3 レス」のコンセプトに基づいたオペレーション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。

－ワークスタイルの変革－

当グループは、りそな銀行が保有し当グループで使用していた東京本社ビルを譲渡し、22 年 4 月から夏頃に東京本社を移転する方針としております。本社移転を企業活性化のチャンスと捉え、オフィスインフラの抜本的な改革と生産性や創造性の向上に向けたワークスタイルの変革に取り組んでおります。

－マーケティングの高度化－

お客さまに真のニーズに合った商品・サービスをご提供するために、20 年 4 月に新設した金融マーケティング研究所の調査・分析機能を強化し、お客さまのライフスタイルや金融行動のもととなる考え方を理解することで、マーケティングの高度化に努めております。

個人ビジネスにおいては、厳しいマーケット環境の中での効果的な推進手法をモデル化し、法人ビジネスや信託ビジネスにおいても、銀行と信託の様々なデータベースを活用した推進手法の開発に取り組んでおります。

（個の重視）

－人材改革－

当グループでは、お客さま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。

分野別のプロフェッショナル人材の育成のため、事業分野別・レベル別での研修プログラムや人材育成体制の整備を進めております。具体的には従業員一人ひとりが自らの力を発揮できるキャリアフィールドの選択を行うとともに、そのキャリア選択をサポートする研修プログラムや人材育成体制を整備しております。今後も体系的・効果的な人材育成を行い、日々高度化・多様化するお客さまのニーズにお応えしてまいります。

当グループでは、これまでも性別・年齢・職種などにとらわれない実力本位の人材活用を徹底してまいりました。20年7月に導入した新人事制度は、真に多様性を尊重する組織風土の確立を目指して運用をスタートしております。またパートナー社員（パートタイマー）についても社員と同一体系の人事制度を適用しており、職種にとらわれない多様な人材が活躍できる体制を構築しております。

今後も従業員が働き甲斐を感じつつ、能力を最大限に発揮できる環境づくりや、各自のワークライフバランスの充実に取組んでまいります。

（信頼度No. 1 への挑戦）

－サービス改革－

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などへの対応）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（お客さまの満足度）、商品・サービス品質の更なる向上に取り組んでおります。

りそな銀行では、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、20年4月に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。埼玉りそな銀行では、お客さま対応チャネルごとに選定された「ホスピタリティ責任者」を中心に、20年度からは、各拠点にて「サービス改革委員会」を毎月実施し、接客マナーの向上や店頭美化活動のみならず、お客さまの声の収集を通じ、商品・サービス品質の改善に向け、営業現場での解決策の策定・本部各部への改善提案の実施を行うなど、拠点ごとの組織的・自立的なサービス改革体制の整備を図っております。また、本部各部

においても、お客さまの声への迅速な回答を通じ、本部と営業現場が一体となったサービス改革への取組みを強化しております。

近畿大阪銀行においては、20年7月の事務・システム更改の完了を受け、21年1月よりお客さまの声を収集・分析し、改善を図るため、りそな銀行・埼玉りそな銀行と共通のシステムを導入いたしました。

今後もグループ傘下銀行における商品・サービス品質改善にかかる取組みについて、更なる強化を図ってまいります。

－CSR（『りそな』の社会的責任）－

当グループは、CSRを企業（『りそな』）と社会が持続的に発展するための未来への投資と捉え、法令等の遵守はもとより、地域社会への貢献ならびに環境問題を意識した企業活動に積極的に取り組んでおります。

環境問題への対応として、20年10月より環境省が推進する「エコ・アクション・ポイント事業」に参加しております。通帳を使用しないことで紙を削減する口座「TIMO」を対象商品とし、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行において、21年3月末までに10万件を超える申し込みをいただいております。これまでのエコ・アクション・ポイント発行件数は、事業に参加する企業中トップの実績であり、本事業の普及にも積極的に協力しております。

電力・紙使用量削減など自社における環境負荷低減にも継続的に取り組み、近畿大阪銀行本社（20年10月）、埼玉りそな銀行本社（20年12月）に続き、りそな銀行でも環境マネジメントにかかる国際認証規格ISO14001を取得するための準備を進めております。

地域・社会貢献活動の一環として、当グループでは、子供向け金融経済教育『りそなキッズマネーアカデミー』を全国的に開催しており、20年度中には、全国169カ所、約2,600人の子供たちが参加しております。今後も開催規模を拡大するとともに、内容の充実を図ってまいります。

また、当グループの各銀行本社の社員食堂で、低カロリーメニューを食べると食事代金の中から1食につき20円が発展途上国の子供たちの学校給食費として寄付される「テーブルフオーツー運動」に取り組んでおります。この仕組みを毎日実施したのは、当グループが世界初であり、寄付金額もプログラム参加企業中トップクラスの実績となっております。

今後も当グループは、様々な団体と連携・協力しながら、地域に根ざした活動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、引き続きローコスト・オペレーションによる効率性の徹底追求を進めることで、コスト構造改革に取り組んでいくとともに、「事業領域の選択と集中」「りそなスタイルの確立」に取り組み、持続的かつ安定的な収益の確保を実現してまいります。

(役職員数)

21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計画通りの58人となりました。従業員数については、退職者数が計画比減少した影響から14,844人（計画対比+94人）となりました。引き続き、事務管理部門の運営効率化を一層推し進めるとともに、営業戦力の量的維持・質的強化を図ることで重点地域・重点ビジネスの強化を実現してまいります。

(国内店舗・海外拠点数)

傘下銀行合算の21年3月末現在の本支店数は479カ店となりました（計画対比▲1カ店）。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と、重点地域へ経営資源を集中することで、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)

21年3月期の経費は、傘下銀行合算で3,622億円の実績となりました（計画対比▲67億円）。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、1,259億円の実績（計画対比▲40億円）、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、2,145億円の実績（計画対比▲24億円）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21年3月期の与信関連費用は、一部業種、大口先向け与信に係る償却・引当が増加したことなどにより、前期比1,252億円増加の1,639億円となりました（計画対比+119億円）。また開示不良債権残高は6,678億円（前期比+687億円）、不良債権比率は2.42%（前期比+0.22%）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、債権放棄等により取引先の支援を行う場合に際しては、経済合理性・経営責任・社会的影響の3つの原則について十分な検討を行った上で実施しております。

(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。

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、お客さま1社1社に対し、きめ細かな対応を徹底した結果、前年同月末比で2,179億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)

・新営業体制への移行 (20年4月～)

りそな銀行では、内部管理体制の強化と、業務ごとに従来以上に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、新営業体制へ移行いたしました。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」との分業体制へと再編し、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組むことが出来る体制を構築し、お客さまごと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。

・「法人ソリューション営業部」の設置 (20年4月～)

これまで法人のお客さま向けソリューション機能提供の地域横断組織として「地域ソリューション営業部」を設置しておりましたが、20年4月より本部・営業現場に跨っていた営業支援機能を一元化するとともに、決済関連業務に係る機能等も統合した「法人ソリューション営業部」に改組いたしました。同部は、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～)

従来以上にお客さま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為「法人預金」項目を新設するなど、お客さま基盤の拡充と総合取引推進を図ってまいりました。更に下期においては、お客さま数増強への取組みを一層強化する為、「中小企業取引先数(貸出先数・預金先数)」項目を「優先課題」といたしました。

- ・ 個社別取組方針の策定（20年5月・10月）

お客さま基盤拡大の目標（中小企業貸出先数・残高）達成に向け、期初にお客さまごとの今後の取組方針を個社別に協議・策定し、効率的なアプローチを目指してまいりました。期初の方針策定にあたっては、財務データに基づく貸出余力、事業承継ニーズのあるソリューションコンサルタント管理先等、具体的な切り口で推進ターゲットの明確化を図りました。推進管理面においては、「法人 CRM」システムの活用により、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しております。
- ・ 貸出金増強運動の実施（20年4月～）

期初から貸出金増強を全社共通の優先課題として取組むべく、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。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拡大を目指し、「ボリュームアップ先数増強運動」を実施いたしました。20年下期においては、10月より取扱いが開始された「緊急保証制度」を中心に、中小企業のお客さまの有効な資金調達手段の1つである保証協会保証付貸出の積極的な推進を図るべく、「保証協会保証付貸出増強運動」を実施いたしました。また21年1月からは、期末に向けた中小企業のお客さまの資金需要に積極的に対応するべく、「中小企業貸出増強運動」を併せて実施いたしました。
- ・ 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～）

法人渉外担当者が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。
- ・ 保証協会保証付貸出の審査手続改定（20年9月～）

保証協会保証付貸出の審査の迅速化を狙いとして、審査手続および部店長与信権限規程を一部改定いたしました。
- ・ 「地域企業支援室」の新設（21年1月）

中小企業向け貸出増強に向けた企画・推進・管理を一元的かつ地域・エリア営業部と一体となって行うことを目的に、コーポレートビジネス部の部内室として「地域企業支援室」を設置いたしました。
- ・ 「休日融資電話相談窓口」の開設（20年12月・21年3月）

中小企業のお客さまへの円滑な金融機能の提供に向けた対応として、年末及び年度末に「休日融資電話相談窓口」を設置し、お客さまの資金調達に関わるご相談の受付体制を拡充いたしました。（年末：12月27日（土）・28日（日）の2日間、年度末：3月7日（土）以降の土日・祝日の9日間）

(新商品・サービス等の開発・提供)

- ・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いたしました。（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い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）」の取扱いを開始いたしました。
- ・保証協会との提携商品の拡充
従来から保証協会保証付貸出については中小企業貸出増強の中核ツールと位置付けており、「緊急保証制度」の積極的な活用とともに各保証協会との提携商品の拡充を進めてまいりました。20年度においては、大阪府中小企業信用保証協会との提携商品「CSターム保証」（20年10月～）、及び「CSドリーム保証」（20年11月～）の取扱い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、セグメントごとに担い手・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ております。本システムにて「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、お客さまからの支持強化・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～）
法人営業部門社員向けに、ソリューション知識レベルを向上させるための学習支援ツールとして、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）
また、同システムを利用して自宅等でも学習が可能な利便性の高い自己研鑽支援ツールを導入しております。（20年12月～）
- ・「法人部門カフェテリア研修勉強会」の継続実施
営業店渉外・融資担当者の提案力、案件組立力、与信判断能力等の強化を目的とした「法

人部門カフェテリア勉強会」を実施しております。事業承継や企業再生等のケーススタディにより、融資渉外関連知識のレベルアップを図っております。

- ・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

営業店の経営職階向けに中小企業の将来性や技術力を的確に評価できる目利き能力向上を図る「目利き研修」、渉外担当者向けに「法人営業力強化研修」、渉外初任者向けに「法人渉外育成研修」、また、融資業務担当者向けに「融資ステップアップ研修」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。

- ・「休日ご融資相談ダイヤル」「休日ご融資相談窓口」の臨時設置（20年12月・21年3月）

年末および年度末の金融円滑化に向けて中小企業や個人事業主のお客さまの資金調達などに関するご相談にお応えするため、20年12月と21年3月の一定の銀行休業日において、本部に「休日ご融資相談ダイヤル」を、また、県内の特定の営業店に「休日ご融資相談窓口」を臨時設置いたしました。

（新商品・サービス等の開発・提供）

- ・動産・債権譲渡担保融資

中小企業の資金調達ニーズ多様化に対応した融資商品として積極的に活用しております。

（20年度実績：79件・6,359百万円）

[近畿大阪銀行]

（推進体制の整備・強化）

- ・全先担当制の強化（20年4月～）

20年4月より、お客さま全先に対して担当者を配置する「全先担当制」を導入しております。21年1月には「全先担当制」を強化するために、電話セールスなどを行う非対面型営業拠点として設置していたビジネスセンターを廃止し、法人担当者を増員の上、全社的に対面型営業を行うよう推進体制を変更いたしました。このフェイス・トゥ・フェイスの対面型の営業展開により、お客さまとのリレーションを深め、その悩みをいち早く共有することで、真にお客さまの役に立つ提案をし、他社との差別化を図っております。

- ・新営業店運営体制への移行（20年10月～）

20年10月より従来支店運営体制を変更し、支店における営業部門と管理部門を明確に分け、従来以上に営業に専念する体制を構築しております。エリアミッションを明確化したうえで、「個人主体エリア」において、中小企業貸出の増強が見込めるエリアについては、中小企業貸出推進に特化した「法人営業部長」をはじめとする法人営業担当者を

配置しております。また、中小企業オーナー、個人事業主取引推進に際しましては、法人営業・個人営業の各担当者が連携して推進しております。

・個社別対応検討会の実施（20年10月～）

既存の事業融資先に対するフォローの必要性から、個社別対応検討会を20年10月より開催しております。この検討会は社内横断的な協議の場として、個社別ニーズの掘り起こしや個社別のアプローチ方法の検討を行っております。

・「近畿大阪フィナンシャルアカデミー」の導入（20年10月～）

表面的な財務データに依存しない企業の実態を診る「目利き力」の養成・強化、融資提案・案件組成力などの「課題解決力」の修得を目的に、営業の担い手全員を対象に教育を行う「近畿大阪フィナンシャルアカデミー」を企業内大学として導入しております。

・「地元企業応援部」の創設（21年1月～）

資金繰り等の経営上の課題解決ニーズのあるお客さまに対して、営業店と本部が連携し、初期段階での適切な経営改善アドバイス、経営改善施策を実行することにより、地元企業の業況劣化を防ぎ、業況改善を応援するための部署として、「地元企業応援部」を21年1月に創設いたしました。

・「休日ご相談窓口」「休日ご融資相談窓口及び相談ダイヤル」の設置（20年12月・21年3月）

20年12月23日、27日～28日に年末の金融の円滑化を目的に大阪府下5カ店に「休日ご相談窓口」を設置いたしました。また、21年3月の土日・祝日に「休日ご融資相談ダイヤル」を設置するとともに、3月28日～29日には「休日ご融資相談窓口」を大阪府下3カ店に設置し、積極的に融資相談に応じてまいりました。

（新商品・サービスの開発・提供）

・「緊急保証制度」及び「新型長期無担保融資」の推進

20年10月より取扱いが開始された「緊急保証制度」に積極的に取り組んでおります。また、「緊急保証制度」の要件に適合しないお客さまに対しては、主力商品である大阪府・大阪市・兵庫県の保証協会と提携した「新型長期無担保融資」なども活用し、積極的に資金供給を行っております。

・「環境配慮型商品（愛称：エコスマイル）」の取扱開始（21年1月～）

環境配慮型経営を行っている企業において、通常金利より低い金利で調達できる専用の融資商品の取扱いを開始いたしました。

・事業者向けカードローン「わくどりくん」の取扱開始（21年2月～）

21年2月より、外部保証会社と保証提携した事業性カードローン「わくどりくん」の取扱いを開始いたしました。本商品は、中小企業及び個人事業主のお客さまを対象とした商品であり、ATMでの借入・返済が可能で、急な資金需要にも即対応できるなど、お客さまの利便性を向上させた商品となっております。

(5) 公的資金の返済について

(公的資金の返済)

りそなホールディングスは、預金保険法に基づく普通株式、早期健全化法に基づく優先株式及び早期健全化法に基づく劣後ローンの一部について返済をいたしました。

この結果、20年度下半期中において、総額2,378億円の公的資金を返済し、返済額の累計が1兆円を超え、21年3月31日現在の公的資金残高は20,852億円となりました。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。

イ. 預金保険法に基づく普通株式

20年12月19日に、預金保険法に基づく普通株式の一部について、クレディ・アグリコル・エス・エー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2,792億円（注入額ベース）のうち、175億円が返済されました。

【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）	2,616億円
当初発行株式数（注1）	570,000千株
残存株式数（上記実施後）	503,262千株
発行価額（注1,2）	520円

(注1) 17年8月2日に発行済み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。また、21年1月4日に発行済みの普通株式及び各種優先株式の全てについて1株を100株に分割しております。

(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。

ロ. 早期健全化法に基づく優先株式

21年3月13日に、早期健全化法に基づく優先株式（当初発行価額の総額8,680億円、残存額3,352億円）のうち、乙種第一回優先株式および戊種第一回優先株式（発行価額の総額1,752億円）について以下の通り自己株式として取得し、消却いたしました。この結果、乙種第一回優先株式及び戊種第一回優先株式は完済いたしました。

【取得した公的資金優先株式の概要】

根拠法	早期健全化法	早期健全化法
名称	乙種第一回優先株式	戊種第一回優先株式
当初の発行価額の総額	4,080 億円	3,000 億円
当初の発行済株式総数 ^(注)	68,000,000 株	24,000,000 株
発行価額 ^(注)	1 株につき 6,000 円	1 株につき 12,500 円
現存額	1,633 億円	119 億円
現存株式数 ^(注)	27,220,200 株	957,600 株
取得株式の総数 ^(注)	27,220,200 株	957,600 株
取得価額	1 株につき 6,426 円	1 株につき 5,763 円
取得価額の総額	174,917,005,200 円	5,518,648,800 円
取得日	21 年 3 月 13 日	21 年 3 月 13 日
取得後の発行価額の総額	—	—
取得後の発行済株式総数	—	—

(注) 17 年 8 月 2 日に発行済み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。また、21 年 1 月 4 日に発行済みの普通株式及び各種優先株式の全てについて 1 株を 100 株に分割しております。

ハ. 早期健全化法に基づく劣後ローン

21 年 3 月 31 日に、早期健全化法に基づく劣後ローン 1,000 億円のうち 450 億円について完済いたしました。これにより、金融機能安定化法並びに早期健全化法に基づく劣後ローン(当初借入金額 3,000 億円)は完済いたしました。

【返済した公的資金永久劣後ローンの概要】

根拠法	早期健全化法
種類	永久劣後特約付借入金
前年度末残高 (当初借入額)	450 億円(1,000 億円)
返済後残高	—
当初借入銀行	あさひ銀行
利率	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当初～21 年 3 月：6 ヶ月円 Libor+1.04% ・ それ以降：6 ヶ月円 Libor+2.54%
返済価格	450 億円
返済日	21 年 3 月 31 日

(自己株式の取得)

りそなホールディングスは、早期健全化法に基づく優先株式の潜在株式への対応として、20 年 9 月 11 日から 21 年 3 月 19 日までの間、当社普通株式の市場での取得を実施し、取得した自己株式の累計は、株式の総数 63,507,100 株、株式の取得価額の総額 852 億円となりました。これにより、残存する早期健全化法優先株式にかかる潜在株式への対応は終了いたしました。

(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、1株につき10円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。

(償却・引当方針の変更)

りそなホールディングスにおいて、金融検査マニュアル等に定める枠組みに沿ったグループ統一の「自己査定基準」、「償却・引当基準」を制定しております。なお、「償却・引当基準」については、21年2月に改定しております。

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

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

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

「正常先」「要注意先」「要管理先」債権については、過去の貸倒実績率に基づき、将来見込みなど必要な修正を加えた予想損失率を求め、「正常先」「要注意先」は1年間、「要

管理先」は3年間の予想損失額を算出のうえ、相当する額を一般貸倒引当金として計上しております。

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

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

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

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	21/3月期 計画	21/3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	14,970	18,510	22,750	22,133	
貸出金	1,043	671	470	700	
有価証券	11,137	11,112	11,110	11,097	
総負債	4,128	3,550	2,650	2,740	
純資産	8,975	19,407	20,805	18,045	
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	2,694	
利益準備金	-	-	-	-	
剰余金(注1)	2,440	8,376	9,884	9,674	
自己株式	▲ 8	▲ 12	▲ 121	▲ 867	
(収益)					(億円)
経常利益	3,844	5,902	1,760	1,793	
受取配当金	3,894	5,938	1,776	1,784	
経費	41	43	55	47	
人件費	25	29	30	31	
物件費	14	13	25	15	
特別利益	-	-	-	-	
特別損失	0	0	-	43	
税引前当期利益	3,844	5,902	1,760	1,750	
法人税、住民税及び事業税	▲ 103	▲ 10	▲ 400	▲ 302	
法人税等調整額	▲ 243	▲ 333	210	312	
税引後当期利益	4,191	6,246	1,950	1,741	
(配当)					(億円、円、%)
分配可能額	2,431	12,862	14,262	11,501	
配当金総額(中間配当を含む)	310	442	515	490	
普通株配当金	113	113	113	107	
優先株配当金<公的資金分>	182	254	306	288	
優先株配当金<民間調達分>	14	73	94	94	
1株当たり配当金(普通株)(注2)	1,000.00	1,000.00	1,000.00	10.00	
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	68.00	
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	185.00	
同(第1種第一回優先株)	1,688.00	2,564.00	3,190.00	31.90	
同(第2種第一回優先株)	1,688.00	2,564.00	3,190.00	31.90	
同(第3種第一回優先株)	1,688.00	2,564.00	3,190.00	31.90	
同(第4種優先株)	57,918.00	99,250.00	99,250.00	992.50	
同(第5種優先株)	-	54,622.00	91,875.00	918.75	
同(第9種優先株)	-	26,769.00	32,550.00	325.50	
配当率(優先株<公的資金分>)	0.91	1.27	1.53	1.58	
配当率(優先株<民間調達分>)	2.31	1.43	1.83	1.83	
配当性向	3.08	1.92	7.35	8.26	
(経営指標)					(%)
ROE(当期利益/(純資産-新株予約権)<平残>)	43.78	44.01	9.69	9.29	
ROA(当期利益/総資産<平残>)	27.99	33.74	8.57	7.86	

(注1) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(注2) 当社は、21年1月4日を効力発生日として、普通株式および優先株式の各1株を100株に分割しております。

(図表1-1) 収益動向及び計画 [傘下銀行合算:リそな銀行+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	21/3月期 計画	21/3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	406,494	404,760	393,800	393,716	
貸出金	260,194	257,877	255,000	255,981	
有価証券	73,418	68,460	72,600	74,230	
特定取引資産	4,078	4,944	6,200	4,660	
繰延税金資産<末残>	2,801	2,863	2,268	2,573	
総負債	393,945	391,357	380,800	380,749	
預金・NCD	331,183	333,026	328,100	330,101	
債券	-	-	-	-	
特定取引負債	407	688	50	135	
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	309	
純資産	19,476	14,715	14,483	12,617	
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	3,263	2,885	
自己株式	-	-	-	-	
その他有価証券評価差額金	3,000	1,234	1,188	▲ 324	
繰延ヘッジ損益	▲ 157	184	188	221	
土地再評価差額金	614	598	431	419	
新株予約権	-	-	-	-	
(収益) (億円)					
業務粗利益	7,359	7,000	6,840	6,753	
信託報酬	404	413	380	354	
うち合同運用指定金銭信託分	67	69	50	61	
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	3	▲ 1	-	▲ 3	
資金利益	5,446	5,372	5,170	5,324	
資金運用収益	6,602	7,013	6,780	6,702	
資金調達費用	1,155	1,641	1,610	1,378	
役務取引等利益	1,070	970	930	689	
特定取引利益	205	697	130	200	
その他業務利益	232	▲ 453	230	184	
国債等債券関係損(▲)益	74	72	10	102	
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	3,150	3,127	
業務純益 (B)	3,772	3,379	3,150	3,047	
一般貸倒引当金繰入額 (C)	44	▲ 0	-	84	
経費	3,543	3,621	3,690	3,622	
人件費	1,207	1,238	1,270	1,228	
物件費	2,127	2,171	2,200	2,176	
不良債権処理損失額	721	803	1,520	1,928	
株式等関係損(▲)益	691	▲ 458	40	▲ 376	
株式等償却	76	267	-	257	
経常利益	3,865	2,125	1,730	849	
特別利益	343	946	1,040	1,420	
特別損失	129	50	40	76	
法人税、住民税及び事業税	183	96	470	350	
法人税等調整額	▲ 2,250	323	670	634	
税引後当期利益	6,146	2,601	1,590	1,207	
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	7,491	4,170	4,150	3,698	
配当金総額(中間配当を含む)	5,188	2,545	2,909	1,483	
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	21/3月期 計画	21/3月期 実績	備考
(経営指標)	(%)				
資金運用利回(A)	1.78	1.91	1.90	1.87	
貸出金利回(B)	1.94	2.18	2.18	2.18	
有価証券利回	1.28	0.89	0.89	0.85	
資金調達原価(C)	1.23	1.39	1.43	1.34	
預金利回(含むNCD)(D)	0.17	0.30	0.31	0.27	
経費率(E)	1.03	1.05	1.08	1.06	
人件費率	0.35	0.35	0.37	0.35	
物件費率	0.62	0.63	0.64	0.63	
総資金利鞘(A)-(C)	0.55	0.52	0.47	0.52	
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.73	0.83	0.78	0.84	
非金利収入比率	25.99	23.25	24.41	21.15	
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	48.12	51.73	53.94	53.66	
ROE(注1)	20.99	19.76	21.57	22.88	
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>)	0.97	0.85	0.82	0.81	
修正コア業務純益ROA(注2)	0.99	0.87		0.79	

(注1)一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>。

(注2)(一般貸引前信託勘定償却前業務純益-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、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	21/3月期 計画	21/3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	275,230	271,762	257,939	257,659	
貸出金	177,193	172,354	167,038	168,197	
有価証券	52,520	45,026	40,410	41,306	
特定取引資産	4,078	4,944	6,208	4,660	
繰延税金資産<末残>	2,754	2,625	2,039	2,212	
総負債	266,323	262,121	248,595	248,501	
預金・NCD	209,822	210,392	204,078	205,365	
債券	-	-	-	-	
特定取引負債	407	688	59	135	
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	309	
純資産	14,900	10,570	10,511	9,083	
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	2,508	2,229	
自己株式	-	-	-	-	
その他有価証券評価差額金	2,248	1,047	1,050	▲ 111	
繰延ヘッジ損益	▲ 154	196	200	224	
土地再評価差額金	614	598	431	419	
新株予約権	-	-	-	-	
(収益) (億円)					
業務粗利益	4,926	4,443	4,304	4,345	
信託報酬	82	86	74	71	
うち合同運用指定金銭信託分	67	69	59	61	
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	3	▲ 1	-	▲ 3	
資金利益	3,621	3,428	3,217	3,337	
資金運用収益	4,563	4,686	4,403	4,347	
資金調達費用	942	1,257	1,186	1,009	
役務取引等利益	766	694	649	499	
特定取引利益	205	697	134	200	
その他業務利益	250	▲ 463	227	236	
国債等債券関係損(▲)益	83	36	44	184	
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	1,975	2,037	
業務純益 (B)	2,593	2,109	1,975	2,041	
一般貸倒引当金繰入額 (C)	33	-	-	-	
経費	2,298	2,333	2,329	2,304	
人件費	736	752	766	743	
物件費	1,427	1,441	1,414	1,416	
不良債権処理損失額	583	564	1,200	1,632	
株式等関係損(▲)益	657	▲ 446	37	▲ 339	
株式等償却	65	248	-	218	
経常利益	2,849	1,207	950	231	
特別利益	238	882	1,049	1,371	
特別損失	78	43	39	45	
法人税、住民税及び事業税	▲ 123	▲ 301	189	73	
法人税等調整額	▲ 2,335	360	660	663	
税引後当期利益	5,468	1,987	1,111	820	
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	6,594	3,130	3,231	3,199	
配当金総額(中間配当を含む)	4,705	2,017	2,359	1,175	
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	21/3月期 計画	21/3月期 実績	備考
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.86	1.96	1.95	1.91	
貸出金利回(B)	1.87	2.13	2.13	2.13	
有価証券利回	1.38	0.85	0.86	0.85	
資金調達原価(C)	1.30	1.47	1.51	1.42	
預金利回(含むNCD)(D)	0.19	0.32	0.33	0.28	
経費率(E)	1.09	1.10	1.14	1.12	
人件費率	0.35	0.35	0.37	0.36	
物件費率	0.68	0.68	0.69	0.69	
総資金利鞘(A)-(C)	0.55	0.48	0.44	0.49	
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.58	0.70	0.66	0.72	
非金利収入比率	26.49	22.83	25.25	23.19	
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	46.62	52.53	54.10	53.06	
ROE(注)	19.19	16.55	18.74	20.73	
ROA <small>(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)</small>	0.99	0.80	0.79	0.81	

(注) 一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(純資産-新株予約権)×平残。

(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	21/3月期 計画	21/3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	5,176	4,344	4,296	4,112	
貸出金	1,510	1,261	1,145	1,127	
有価証券	—	—	—	—	
その他	3,666	3,083	3,151	2,984	
総負債	5,176	4,344	4,296	4,112	
元本	5,167	4,335	4,292	4,106	
その他	9	8	3	6	

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) [りそなホールディングス]

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 見込み
(規模)〈末残〉 (億円)			
総資産	399,161	398,631	
貸出金	260,524	265,092	
有価証券	67,186	80,117	
特定取引資産	4,459	5,195	
繰延税金資産	3,718	3,088	
総負債	373,915	376,850	
預金・NCD	329,975	326,898	
債券	-	-	
特定取引負債	1,393	1,222	
繰延税金負債	0	0	
再評価に係る繰延税金負債	424	306	
純資産	25,246	21,780	
資本金	3,272	3,272	
資本剰余金	6,737	4,933	
利益剰余金	11,905	12,874	
自己株式	▲ 12	▲ 867	
その他有価証券評価差額金	1,232	▲ 323	
繰延ヘッジ損益	183	219	
土地再評価差額金	589	417	
為替換算調整勘定	▲ 22	▲ 43	
新株予約権	-	-	
少数株主持分	1,361	1,299	
(収益) (億円)			
経常収益	11,144	9,792	8,500
資金運用収益	7,031	6,775	
役務取引等収益	2,401	2,020	
特定取引収益	679	212	
その他業務収益	507	424	
その他経常収益	525	359	
経常費用	8,807	8,648	
資金調達費用	1,477	1,304	
役務取引等費用	516	488	
特定取引費用	1	2	
その他業務費用	930	242	
営業経費	3,859	3,844	
その他経常費用	2,021	2,766	
貸出金償却	765	1,915	
貸倒引当金繰入額	156	87	
一般貸倒引当金純繰入額	▲ 146	▲ 295	
個別貸倒引当金純繰入額	302	382	
経常利益	2,337	1,144	1,300
特別利益	941	1,275	
特別損失	51	77	
税金等調整前当期純利益	3,226	2,341	
法人税、住民税及び事業税	152	95	
法人税等調整額	▲ 44	974	
少数株主利益	91	32	
当期純利益	3,028	1,239	1,000

(図表2)自己資本比率の推移[リソなホールディングス](第二基準)

(連結)

(億円)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 計画	21/3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	2,238	6,737	6,737	4,933	
利益剰余金	9,172	11,905	13,230	12,874	
連結子会社等の少数株主持分	1,579	1,363	1,476	1,298	
うち優先出資証券	1,358	1,151	1,265	1,129	
自己株式(▲)	8	12	121	867	
社外流出予定額(▲)	375	442	515	490	
その他有価証券の評価差損(▲)	-	-	-	-	
為替換算調整勘定	▲14	▲22	▲22	▲43	
営業権相当額(▲)	-	-	-	-	
のれん相当額(▲)	217	144	72	72	
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額(▲)	128	123	119	116	
その他	-	-	-	-	
繰延税金資産の控除金額(▲)	-	-	-	-	
Tier I 計	15,517	22,533	23,864	20,788	
(うち税効果相当額)	(3,093)	(3,719)	(2,866)	(3,089)	
有価証券含み益	-	-	-	-	
土地再評価益	468	456	337	325	
一般貸倒引当金	1,487	337	337	320	
適格引当金が期待損失を上回る額	-	534	561	514	
永久劣後債務	4,930	4,576	4,758	3,636	
Upper Tier II 計	6,886	5,905	5,994	4,797	
期限付劣後債務・優先株	3,130	3,198	3,287	2,916	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier II 計	3,130	3,198	3,287	2,916	
Tier II 計	10,017	9,104	9,282	7,714	
(うち自己資本への算入額)	(10,017)	(9,104)	(9,282)	(7,714)	
Tier III	-	-	-	-	
控除項目	▲375	▲478	▲451	▲316	
自己資本合計	25,158	31,158	32,695	28,185	

(億円)

リスクアセット	238,033	218,093	226,051	209,448	
オンバランス項目	209,377	185,539	192,735	179,576	
オフバランス項目	14,515	18,473	19,453	16,506	
その他(注1)	14,140	14,080	13,862	13,365	

(%)

自己資本比率	10.56	14.28	14.46	13.45	
Tier I 比率	6.51	10.33	10.55	9.92	

(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)21/3月期の実績については、平成20年金融庁告示第79号に基づき、その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

(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	21/3月期 計画	21/3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	-	-	-	-	
その他利益剰余金	5,870	2,420	2,520	2,244	
その他	1,425	1,195	1,308	1,170	
うち優先出資証券	1,358	1,151	1,265	1,129	
自己株式(▲)	-	-	-	-	
社外流出予定額(▲)	3,698	183	1,365	182	
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	57	57	
繰延税金資産の控除金額(▲)	-	688	293	314	
Tier I 計	9,854	9,004	8,434	9,182	
(うち税効果相当額)	(2,753)	(1,938)	(1,745)	(2,213)	
有価証券含み益	-	-	-	-	
土地再評価益	475	463	337	328	
一般貸倒引当金	1,081	44	44	30	
適格引当金が期待損失を上回る額	-	435	451	413	
永久劣後債務	3,930	3,576	3,758	3,086	
Upper Tier II 計	5,487	4,519	4,591	3,858	
期限付劣後債務・優先株	2,320	2,328	2,347	2,046	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier II 計	2,320	2,328	2,347	2,046	
Tier II 計	7,808	6,848	6,939	5,905	
(うち自己資本への算入額)	(7,808)	(6,848)	(6,939)	(5,905)	
Tier III	-	-	-	-	
控除項目	▲980	▲609	▲640	▲445	
自己資本合計	16,682	15,242	14,733	14,641	

(億円)

リスクアセット	173,035	156,932	162,635	148,238	
オンバランス項目	151,918	132,190	136,848	125,738	
オフバランス項目	12,162	16,103	17,149	14,450	
その他(注1)	8,954	8,638	8,638	8,049	

(%)

自己資本比率	9.64	9.71	9.05	9.87	
Tier I 比率	5.69	5.73	5.18	6.19	

(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)21/3月期の実績については、平成20年金融庁告示第79号に基づき、その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

(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	21/3月期 計画	21/3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	5,456	2,072	2,173	1,952	
連結子会社等の少数株主持分	1,492	1,273	1,386	1,228	
うち優先出資証券	1,358	1,151	1,265	1,129	
自己株式(▲)	-	-	-	-	
社外流出予定額(▲)	3,698	183	1,365	182	
その他有価証券の評価差損(▲)	-	-	-	-	
為替換算調整勘定	▲14	▲22	▲22	▲43	
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	57	57	
その他	-	-	-	-	
繰延税金資産の控除金額(▲)	-	646	247	268	
Tier I 計	10,015	9,275	8,710	9,473	
(うち税効果相当額)	(2,759)	(1,984)	(1,791)	(2,216)	
有価証券含み益	-	-	-	-	
土地再評価益	475	463	337	328	
一般貸倒引当金	1,093	59	59	40	
適格引当金が期待損失を上回る額	-	433	450	412	
永久劣後債務	3,930	3,576	3,758	3,086	
Upper Tier II 計	5,499	4,533	4,605	3,867	
期限付劣後債務・優先株	2,320	2,328	2,347	2,046	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier II 計	2,320	2,328	2,347	2,046	
Tier II 計	7,820	6,862	6,953	5,914	
(うち自己資本への算入額)	(7,820)	(6,862)	(6,953)	(5,914)	
Tier III	-	-	-	-	
控除項目	▲950	▲617	▲620	▲505	
自己資本合計	16,885	15,520	15,043	14,881	

(億円)

リスクアセット	174,972	158,142	163,846	148,954	
オンバランス項目	152,952	132,904	137,562	126,178	
オフバランス項目	12,144	15,884	16,930	14,325	
その他(注1)	9,875	9,353	9,353	8,450	

(%)

自己資本比率	9.65	9.81	9.18	9.99	
Tier I 比率	5.72	5.86	5.31	6.35	

(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)21/3月期の実績については、平成20年金融庁告示第79号に基づき、その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

(図表5) 部門別純収益動向

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 見込み
傘下銀行合算	3,379	3,131	2,550
業務粗利益(※)	7,000	6,753	6,170
経費(▲)	3,621	3,622	3,620
うちりそな銀行	2,109	2,042	1,690
業務粗利益(※)	4,443	4,346	4,100
・営業部門	4,350	3,755	3,715
・市場部門	118	578	508
・その他	▲ 25	13	▲ 123
経費(▲)	2,333	2,304	2,410

※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	21/3月末 計画	21/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

(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(7)	
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	14,750	14,844	※1

(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	480	479	
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	21/3月末 計画	21/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

(人件費)

人件費(注1、2)	(百万円)	123,345	126,787	130,000	125,974	
うち給与・報酬	(百万円)	80,795	81,396	85,700	83,894	
平均給与月額	(千円)	436	436	450	434	

(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39歳0ヶ月(21年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1)	(百万円)	864	955	1,006	1,004	
うち取締役・監査役報酬	(百万円)	738	835	880	877	
うち執行役報酬(注2)	(百万円)	126	120	126	127	
役員賞与	(百万円)	-	-	-	-	
平均役員(常勤)報酬・賞与	(百万円)	18	20	20	19	
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	217,000	214,519	
うち機械化関連費用(注2)	(百万円)	65,705	67,387	71,600	66,864	
除く機械化関連費用	(百万円)	144,499	146,774	145,400	147,655	※2

(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	347,000	340,494	
---------	-------	---------	---------	---------	---------	--

※1 20年度退職者の減少に伴い、計画比超過となりました。

※2 経費の厳格運営を徹底しておりますが、計画比22億円の超過となりました。なお、機械化関連費用を含めた物件費合計では計画を達成しております。

(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	21/3月末 計画	21/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

(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	9,360	9,441	※1

(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	21/3月末 計画	21/3月末 実績	備考
国内本支店(注1) (店)	273	274	270	269	
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	21/3月末 計画	21/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

(人件費)

人件費(注1) (百万円)	73,609	75,222	76,600	74,357	
うち給与・報酬 (百万円)	46,847	46,581	48,900	47,705	
平均給与月額 (千円)	443	449	455	447	

(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3月(21年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	190	230	249	248	
うち役員報酬 (百万円)	190	230	249	248	
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	141,400	141,638	※2
うち機械化関連費用(注2) (百万円)	47,331	48,060	47,700	44,659	
除く機械化関連費用 (百万円)	95,393	96,084	93,700	96,979	

(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	218,000	215,995	
---------------	---------	---------	---------	---------	--

※1 20年度退職者の減少に伴い、計画比超過となりました。

※2 経費の厳格運営を徹底し、前年度比削減を実現しておりますが、計画比2億円の超過となりました。なお、人件費との合算では計画を達成しております。

(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	小田 修	ファクタリング	H21/3月	円	2,374	730	730	54	19	9	5	連結
りそなカード㈱	S58/2月	横山 三雄	クレジットカード	H21/3月	円	1,343	881	566	137	47	8	▲11	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	H21/3月	円	156	124	124	30	57	▲42	▲54	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	H21/3月	円	226	201	55	10	0	3	1	持分法

(注1)21/3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)21/3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)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㈱	22年3月期は経常利益、当期利益ともに黒字確保の見通し。	クレジットカード業務を担う子会社
りそなキャピタル㈱	22年3月期は赤字幅縮小の見通し。黒字転換を目指した取組みを実施中。	ベンチャーキャピタル業務を担う子会社

<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	H20/12月	IDR	7,753	1,707	1,040	1,202	315	199	141	連結
Asahi Finance (Cayman) Ltd.	H6/2月	宮崎 立弥	金銭の貸付	H21/3月	USD	101	-	101	0	0	-	-	連結
P.T. Resona Indonesia Finance	S59/11月	筒井 源三	リース業	H20/12月	IDR	224	173	114	50	14	4	3	連結

(注1)21/3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)21/3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	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に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	原則年2回、但し必要に応じ随時開催	取締役の選任議案及び解任議案の内容等の決定
報酬委員会	委員長	取締役3名(うち社外取締役2名)	コーポレートガバナンス事務局	原則年2回、但し必要に応じ随時開催	取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針、並びに個人別の報酬等の内容等の決定
監査委員会	委員長	取締役3名(うち社外取締役2名)	監査委員会事務局	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	執行役及び取締役の職務の執行の監査、監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容の決定
経営会議	会長	当社会長、社長、副社長、およびグループ戦略部、財務部、コーポレートコミュニケーション部、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の各担当執行役	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	当社会長、社長、副社長、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	当社による子会社等に対する経営管理、および当社と子会社等の情報共有等
グループ経営委員会	会長	当社会長、社長、副社長、および傘下銀行の社長、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	当社会長、社長、副社長、および傘下銀行の社長、ならびに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、社長、副社長、および傘下銀行の社長	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、副社長、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、サービス改革部の各担当執行役、競争力向上委員会事務局の担当執行役・部長、りそな銀行の社長、経営管理部担当執行役員、埼玉りそな銀行の社長、経営管理部担当執行役員、近畿大阪銀行の社長、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の各担当執行役員	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	当社社長、副社長、およびグループ戦略部、財務部、リスク統括部の各担当執行役、部長、ならびに委員長が指名する傘下銀行のALM関連部署の担当役員、部長	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な対応策等を協議・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	当社の以下各部署の担当執行役・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 および信用リスク統括部住宅ローン信用リスク管理室長 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・りそな債権回収の代表者、信用リスク管理所管部署の担当役員	信用リスク統括部	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

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 コンプライアンス 委員会	社長	当社社長、副社長、当社および子会社等の コンプライアンス統括部署の担当役員、部 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
グループ 業務継続体制 検討委員会	社長	当社会長、社長、副社長、および傘下銀行 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	当社会長、社長、副社長、およびグループ 戦略部、財務部、リスク統括部、信用リスク 統括部の各担当執行役、部長	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、副社長、およびグループ戦略 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、 システム部の各担当執行役、部長	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、副社長、およびグループ戦略 部、財務部、システム部、リスク統括部の各 担当執行役	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、副社長、およびコーポレートコ 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 の各担当執行役、部長	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	当法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
サービス 品質管理委員会	社長	当社社長、副社長、およびコンプライアンス 統括部、サービス改革部、リスク統括部、シ ステム部の各担当執行役、部長 傘下銀行における顧客説明管理、顧客サ ポート等管理(相談・苦情等管理)、顧客情 報管理、外部委託管理、利益相反管理の 各責任者	コンプライアンス 統括部	原則四半期毎 (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、外部委 託管理や利益相反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	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

(注)21年7月1日現在

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(りそな銀行)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長	取締役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 の決定事項を決定 取締役及び執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定及び解職を決定 取締役及び執行役員の職務の執行が法令及び定 款に適合することを確保するための体制、その他 株式会社の業務の適正を確保するために必要な ものとして法務省令で定める体制の整備を決定
監査役会	監査役(決議)	監査役6名(うち社外監査役3名)	監査役会事務局	原則月1回、但し必要 に応じ随時開催	監査に関する重要事項の決議、協議、報告
経営会議	会長	会長、社長、副社長、その他の代表取締役 専務執行役員、地域・営業本部・営業店・ コーポレートガバナンス事務局・内部監査 部の担当を除く常務執行役員・執行役員	経営管理部	原則月1回以上	経営に関する全般的な重要事項、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、その他の代表取締役 内部監査部担当執行役員、内部監査部長	内部監査部	原則月1回	内部監査に関する重要事項の協議・報告
全国部長会議		執行役員、部長、営業本部長、営業部長、 営業各部長、お客さまサービス部長他	地域サポート部	原則年2回 (4月、10月)	経営方針、経営計画、ビジネスユニットならびに コーポレートセンター等の施策等の連絡、ならび に当社組織間の業務上の連携強化
地域運営協議会	副社長	会長、社長、副社長、その他の代表取締役 地域担当執行役員、営業本部長、地域サ ポート部担当執行役員・部長 経営管理部、人材サービス部、オペレー ション改革部の担当執行役員	地域サポート部	原則新年度の1~2ヶ月 前に、各地域等単位で 開催	各地域等の事業計画・運営方針等の協議
地域営業会議	副社長	会長、社長、副社長、その他の代表取締役 地域担当執行役員、営業本部長、地域サ ポート部担当執行役員・部長 経営管理部担当執行役員	地域サポート部	原則月1回	営業に関する重要戦略・施策、事業計画の実績等 の協議・報告
ALM委員会	社長	社長、副社長、その他の代表取締役 経営管理部、総合資金部、リスク統括部、 地域サポート部、コンシューマー・バンキング 部、ローンビジネス部、コーポレート・ビジ ネス部、法人ソリューション営業部、不動産ビ ジネス部、公共法人部、信託ビジネス部、 融資企画部の担当執行役員・部長	経営管理部 総合資金部 リスク統括部	原則月1回以上	資金・収益・リスク・コストの総合的管理、戦略目標 (資金・収益計画、自己資本比率計画、リスク限度 計画、投資・経費計画)等の策定に関する組織横 断的な事項の協議・報告
流動性リスク委員会	リスク統括部 担当執行役員	リスク統括部、経営管理部、総合資金部、 地域サポート部、コンシューマー・バンキング 部、コーポレート・ビジネス部、公共法人部、 融資企画部の担当執行役員・部長	リスク統括部	随時	流動性緊急時における対応事項の協議・報告
投資・経費委員会	社長	社長、副社長、その他の代表取締役 経営管理部、人材サービス部、オペレー ション改革部、システム部の担当執行役 員・部長 オペレーション改革部管財室長	経営管理部	原則半期に1回以上	投資・経費の実績及び計画等の協議・報告
融資業務査定 委員会	融資企画部 担当執行役員	融資企画部、コンプライアンス統括部の担 当執行役員・部長 審査部の担当執行役員・副担当執行役員・ 部長 コーポレート・ビジネス部、地域サポート部、 人材サービス部の部長	融資企画部 コンプライア ンス統括部	随時	融資業務上の評価処分に関する事項の協議
人事委員会	会長	会長、社長、副社長、その他の代表取締役 人材サービス部担当執行役員	人材サービス部	随時	重要な使用者及び重要な使用者に準ずる者の昇 進、昇格、異動、配置等及びリジョナルユニット 各地域等、ビジネスユニット各部ならびにコーポ レートセンター等各部の人事運営方針についての 協議・報告
人材マネジメント 委員会	人材サービス部 担当執行役員	執行役員(ビジネスユニット、コーポレートセ ンター各部、地域サポート部および内部監 査部の担当)	人材サービス部	随時	人事に関する企画立案、運営、管理等に関する事 項の協議・報告
人権啓発委員会	人材サービス部 担当執行役員	人材サービス部担当執行役員(委員長) 委員長が選任したビジネスユニット、コーポ レートセンター各部、地域サポート部、内部 監査部の部長	人材サービス部	原則年1回	社内の人権啓発に関する事項の協議・報告

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
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、信託業務管理部、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、信託業務管理部、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、信託ビジネス部、年金信託部、運用統括部、信託業務管理部、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、信託業務管理部、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、その他の代表取締役 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、法人ソリューション営業部、ローンビジネス部、コーポレートビジネス部、公共法人部、信託ビジネス部、年金信託部、総合資金部、融資企画部、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
信託業務推進委員会	社長	社長、副社長、その他の代表取締役 信託ビジネス部、地域サポート部、コンシューマーバンキング部、コーポレートビジネス部、法人ソリューション営業部、不動産ビジネス部、運用統括部、信託業務管理部、経営管理部の担当執行役員	信託ビジネス部	原則四半期毎	信託業務の推進や信託機能の活用強化等に関する具体策の協議・報告
信託業務管理委員会	信託業務管理部 担当執行役員	信託部門(*)担当統括の執行役員 信託業務管理部、信託ビジネス部、年金信託部、運用統括部、リスク統括部、コンプライアンス統括部、サービス改革部の担当執行役員 信託業務管理部、コンシューマーバンキング部、不動産ビジネス部、信託ビジネス部、年金信託部、運用統括部、年金運用部、受託資産運用部、アセットマネジメント部、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業務サポート室、サービス改革部の部室長 (*)「信託部門」とは年金ソリューション部・総合基金営業部・証券信託営業部・信託ビジネス部・年金信託部・運用統括部・年金運用部・受託資産運用部・アセットマネジメント部・信託業務管理部をいう	信託業務管理部	原則四半期毎	信託の受託者責任の履行と適正な信託業務管理のための具体策や管理状況の協議・報告

(注)21年7月1日現在

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(埼玉りそな銀行)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	取締役会長	取締役8名(うち社外取締役2名)	経営管理部	月1回、但し必要のないときは開催せず、又、必要に応じ随時開催	法令・定款および取締役会規程に定める業務執行の決定事項の決定 取締役および執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定および解職 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	会長、社長、代表取締役、社長が指名する取締役および執行役員	経営管理部	原則月1回以上	経営に関する全般的な重要事項ならびに重要な業務執行案件の決議・協議・報告
監査役会	監査役(決議)	監査役4名(うち社外監査役2名)	監査役室	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	監査に関する重要な事項についての報告・協議・決議
融資会議	社長	会長、社長、代表取締役、融資企画部・融資部・融資管理部・リスク統括部の各担当役員・部長	融資企画部、リスク統括部	原則月1回以上	与信業務全般に関する重要事項の決議・協議・報告
監査会議	社長	会長、社長、代表取締役、内部監査部担当役員	内部監査部	原則月1回以上、但し必要に応じ随時開催	内部監査に関する取締役会付議事項の協議、内部監査に関する基本的な重要事項の決議、内部監査に関する重要事項の報告
執行役員会議	社長	社長、副社長、執行役員	経営管理部	原則月1回以上	経営に関する全般的な重要事項ならびにその他業務案件・課題等の協議・報告
本部部長会	経営管理部長	本部各部署長、部内部長、部内室長	経営管理部	原則月1回以上	本部各部署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部長	人材サービス部	原則年1回	社内の人権啓発に関する事項の協議・報告
身体障害者雇用促進委員会	人材サービス部長	人材サービス部長(委員長)、委員長が選任した本部部長	人材サービス部	随時開催	身体障害者の雇用促進にかかる社内体制の協議・報告
賞罰委員会	人材サービス部担当役員	人材サービス部担当役員、リスク統括部担当役員、リスク統括部・コンプライアンス統括部・融資企画部・人材サービス部・オペレーション改革部・内部監査部の各部長	人材サービス部	随時開催	職員の表彰および懲戒に関する事項の協議
オペレーショナルリスク管理委員会	リスク統括部担当役員	リスク統括部担当役員、オペレーション改革部担当役員、経営管理部、法人部、資金証券部、個人部、ローン事業部、リスク統括部、コンプライアンス統括部、融資企画部、人材サービス部、オペレーション改革部、営業サポート統括部の各部長、営業サポート統括部お客さまサービス室長、オペレーション改革部業務サポート室長	リスク統括部、オペレーション改革部業務サポート室	原則として隔月(2月、4月、6月、8月、10月、12月)、但し緊急を要する案件等が発生した場合は、委員長の判断により随時開催	オペレーショナルリスク管理の適正な諸施策の協議・報告
コンプライアンス委員会	コンプライアンス統括部担当役員	コンプライアンス統括部担当役員、コンプライアンス統括部・経営管理部・リスク統括部・融資企画部・人材サービス部・オペレーション改革部・営業サポート統括部・法人部・個人部・ローン事業部の各部長、コンプライアンス統括部金融商品コンプライアンス室長、営業サポート統括部お客さまサービス室長	コンプライアンス統括部	原則として四半期毎、但し緊急を要する案件等が発生した場合は、委員長の判断により随時開催	コンプライアンスに関する事項の協議・報告

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	ALMに関する事項の協議・報告
ペイオフ対策委員会	社長	社長、経営管理部担当役員、リスク統括部担当役員、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
サービス向上委員会	社長	社長、地域営業本部長、営業サポート本部長、コンプライアンス統括部・経営管理部・リスク統括部・オペレーション改革部の各担当役員・部長、営業サポート統括部長、営業サポート統括部サービス改革室長、営業サポート統括部お客さまサービス室長、オペレーション改革部業務サポート室長	コンプライアンス統括部、営業サポート統括部サービス改革室	原則として四半期毎、但し緊急を要する案件等が発生した場合は、委員長の判断により随時開催	お客さま保護や利便性の向上などサービス品質の強化を目的に、顧客説明、顧客サポート等管理（相談・苦情等管理）、顧客情報管理、外部委託管理や利益相反管理等に関する協議・報告

(注)21年7月1日現在

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(近畿大阪銀行)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	取締役会長 (取締役会長欠員のときは取締役社長)	取締役8名(うち社外取締役3名)	秘書室	月1回、但し必要のないときは開催せず、又、必要に応じ随時開催	法令・定款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、ならびに本部各部署における業務案件や各部横断的な課題等を協議、報告
部店長会議	社長	取締役、執行役員、監査役、本部各部長、統括営業部長、統括サービス部長、個人営業部長、法人営業部長、サービス部長、支店長、出張所長	営業統括部	原則年2回、但し必要に応じ随時開催	経営の基本事項の徹底、営業方針の徹底、ならびに営業計画の進捗を踏まえた対応策の徹底等
業務再構築委員会	社長	社長、執行役員(内部監査部担当執行役員は除く)、経営企画部・財務部・人事部・営業統括部・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	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	経営健全化計画・収益計画の進捗管理、業務再構築や経営の合理化策、その他総合的な観点から収益向上策に資する施策、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	原則四半期毎、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(オペレーション改革室、事務サポート室・事務センター)・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・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・オペレーション改革部・オペレーション改革部総務室の各担当執行役員、システム部・経営企画部・財務部・オペレーション改革部総務室の各部室長	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・人事部・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・融資リレーション部・地元企業応援部・リスク統括部の各部長	コンプライアンス統括部	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	顧客保護や利便性の向上などサービス品質管理の強化を目的に、顧客説明管理、顧客サポート等管理(相談・苦情等管理)、顧客情報管理や外部委託管理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、信用リスク統括部署担当役員、融資部・コンプライアンス統括部の各担当役員、信用リスク統括部・融資部・コンプライアンス統括部・営業統括部の各部長	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

(注)21年7月1日現在

(図表9) 担当業務別役員名一覧

(りそなホールディングス)

担当業務等	担当役員	現職
金融マーケティング研究所担当 兼競争力向上委員会事務局担当	檜垣 誠司	取締役兼代表執行役社長
グループ戦略部担当 兼コーポレートガバナンス事務局担当	東 和浩	取締役兼執行役副社長
グループ戦略部(りそな銀行経営管理)担当	岩田 直樹	執行役
グループ戦略部(埼玉りそな銀行経営管理)担当	上條 正仁	執行役
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
コーポレートコミュニケーション部担当 兼人材サービス部担当	中村 重治	執行役
サービス改革部担当 兼コンプライアンス統括部担当	喜沢 弘幸	執行役
オペレーション改革部担当 兼購買戦略部担当 兼システム部担当	池田 一義	執行役
商品企画部担当	池田 博之	執行役
リスク統括部担当 兼信用リスク統括部担当	松井 浩一	執行役
財務部長	野村 眞	執行役
内部監査部長	吉武 一	執行役

(注)21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	岩田 直樹	代表取締役社長兼執行役員
コーポレートセンター(経営管理部除く)担当統括(*1)	中村 重治	代表取締役副社長兼執行役員
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 兼名古屋営業本部担当 兼独立店担当(*2)	広富 靖以	代表取締役副社長兼執行役員
信託部門担当統括(*3)	檜垣 誠司	代表取締役兼執行役員
信託業務管理部担当	芥川 淳	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 兼経営管理部担当統括	喜沢 弘幸	取締役兼専務執行役員
首都圏地域担当 兼独立店担当(*4)	松尾 誠人	取締役兼専務執行役員
コーポレートビジネス部担当 兼法人ソリューション営業部担当 兼公共法人部担当	田村 泰博	取締役兼専務執行役員
東京営業部長	山口 伸淑	常務執行役員
年金信託部担当	山條 博通	常務執行役員
大阪地域担当(ブロック担当)(*5)	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
オペレーション改革部担当 兼システム部担当	池田 一義	常務執行役員
内部監査部担当	野口 正敏	常務執行役員
コンシューマーバンキング部担当 兼ローンビジネス部担当	池田 博之	常務執行役員
人材サービス部担当 兼人材育成部担当	江副 弘隆	常務執行役員
コーポレートガバナンス事務局担当	東 和浩	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
リスク統括部担当	松井 浩一	執行役員
信託ビジネス部担当	石田 和男	執行役員
多摩地域担当	須賀 敬亮	執行役員
神奈川地域担当	原 俊樹	執行役員
総合基金営業部担当	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)(*6)	田村 雅治	執行役員
運用統括部担当 兼年金運用部担当 兼受託資産運用部担当 兼アセットマネジメント部担当	西岡 明彦	執行役員
大阪地域担当(ブロック担当)(*7)	菅 哲哉	執行役員
審査部副担当	森下 清市	執行役員
経営管理部長 兼経営管理部担当	古川 裕二	執行役員
首都圏地域担当(ブロック担当)(*8)	伊東 弘美	執行役員
年金ソリューション部担当 兼証券信託営業部担当	三宅 康晴	執行役員
首都圏地域担当(ブロック担当)(*9)	植田 高志	執行役員
大阪地域担当(ブロック担当)(*10)	根来 茂樹	執行役員
奈良地域担当	植田 伸吾	執行役員
首都圏地域担当(ブロック担当)(*11)	荒木 俊也	執行役員
ひょうご地域担当	佐藤 洋誓	執行役員
大阪地域担当(ブロック担当)(*12)	土屋 隆志	執行役員
ローンビジネス部長	中尾 安志	執行役員
総合資金部担当	吉本 敬司	執行役員
システム部長	白鳥 哲也	執行役員

(注)21年7月1日現在

(*1)融資企画部・リスク統括部・コンプライアンス統括部・オペレーション改革部・システム部・人材サービス部・人材育成部・サービス改革部・コーポレートガバナンス事務局担当統括

(*2)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

(*3)年金ソリューション部・総合基金営業部・証券信託営業部・信託ビジネス部・年金信託部・運用統括部・年金運用部・

受託資産運用部・アセットマネジメント部・信託業務管理部担当統括

(*4)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

(*5)大阪地域市内北ブロック担当

(*6)首都圏地域西ブロック担当

(*7)大阪地域市外南ブロック担当

(*8)首都圏地域東ブロック担当

(*9)首都圏地域都心ブロック担当

(*10)大阪地域市内南ブロック担当

(*11)首都圏地域中央ブロック担当

(*12)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
営業サポート本部長 兼資金証券部担当	戸所 邦弘	代表取締役副社長兼執行役員
内部監査部担当	梅澤 英雄	取締役兼専務執行役員
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	村木 徹	取締役兼常務執行役員
経営管理部担当	岩田 一男	取締役兼執行役員
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
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	吉岡 善治	執行役員
人材サービス部長 兼人材サービス部担当 兼オペレーション改革部担当	長谷川 正	執行役員

(注)21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 兼人材強化戦略室担当	桔梗 芳人	代表取締役社長兼執行役員
営業統括本部長 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
サービス改革部担当 兼財務部担当 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
人事部担当 兼資金証券部担当 兼秘書室担当	仁田 吉彦	常務執行役員
地域別営業推進責任者	前田 昌男	常務執行役員
法人統括部担当 兼情報リレーション部担当 兼個人統括部担当	西村 茂	常務執行役員
融資リレーション部担当 兼地元企業応援部担当	中村 彰	執行役員
経営企画部長	中前 公志	執行役員
信用リスク統括部担当 兼リスク統括部担当	上野 計	執行役員
営業統括部長	本間 義朗	執行役員
融資部担当	南本 貢	執行役員
地域別営業推進責任者	山西 雅暖	執行役員

(注)21年7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)	21/3月末 計画 (B)	21/3月末 実績 (C)	備考	22/3月末 計画 (D)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	260,905	258,540	265,121		264,523
	インパクトローンを除くベース	260,686	258,256	264,847		264,249
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	95,728	96,219		96,279
	インパクトローンを除くベース	97,718	95,668	96,166		96,226
うち保証協会保証付貸出		12,707	12,974	16,437		18,637
個人向け貸出(事業用資金を除く)		113,985	114,395	114,018		115,171
うち住宅ローン		107,208	107,679	107,705		109,234
その他		49,142	48,417	54,883		53,073
海外貸出		733	909	968		926
合計		261,638	259,449	266,089		265,449

(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)			
		21/3月末 計画 (B)-(A)+(ア)	21/3月末 実績 (C)-(A)+(イ)	備考	22/3月末 計画 (D)-(C)+(ウ)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	245	8,732		▲ 598
	インパクトローンを除くベース	180	8,677		▲ 598
中小企業向け貸出	インパクトローンを含むベース	60	2,172		60
	インパクトローンを除くベース	60	2,179		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年度中 計画 (ア)	20年度中 実績 (イ)	備考	21年度中 計画 (ウ)
不良債権処理		()	4,222 (3,133)		()
貸出金償却(注1)		()	0 (▲ 1)		()
部分直接償却実施額(注2)		()	2,094 (1,628)		()
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		()	60 (31)		()
その他の処理額(注4)		()	2,068 (1,474)		()
債権流動化(注5)		()	▲ 544 (▲ 42)		()
私募債等(注6)		()	836 (639)		()
子会社等(注7)		()	0 (0)		()
計		2,610 (2,110)	4,516 (3,731)		0 (0)

(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」に定めています。 また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に、基本原則を「グループ・クレジット・ポリシー」に定めています。 グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」「グループ・クレジット・ポリシー」に則って、各々の業務特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 当グループでは、持株会社における信用リスク管理部署を信用リスク統括部と定めています。信用リスク統括部は、グループにおける信用格付や自己査定に制度統一化について中心的役割を担うとともに、定期的にグループの信用リスクの状況をモニタリングし、経営陣に報告を行い、必要に応じグループ各銀行に対して指導・助言を行っています。また信用リスク統括部は、グループ各銀行における主要な方針・規程類等の制定・改廃に関する事前協議を通じて、グループの各銀行の信用リスク管理体制の維持・強化に努めています。 グループ各銀行においては、牽制機能を確保するため、営業推進部署から独立した信用リスク管理部署と与信審査部署を設置しています。 加えて与信管理の適切性検証の観点から、与信監査部署を設置しています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 持株会社において「グループ・クレジット・シーリング制度」を制定し、グループ各銀行はこれに準拠した「クレジット・シーリング制度」を整備することにより、同一先への過度な与信集中を防止する体制を構築しています。 グループ各銀行においては、信用格付や自己査定をはじめとする信用リスク管理に関する手続・マニュアルなどを整備し、管理体制の強化を図っています。 グループ各銀行においては、与信先の業態、資金使途、および返済原資の把握などを通じて、厳格な個別与信審査を行っています。 グループ各銀行においては、信用リスクの計量化を行っています。倒産確率等に基づいてガイドライン金利を算出したり、与信ポートフォリオの信用コストや信用リスク量を算出し、分析等に利用しています。 グループの主要な銀行においては、国別の与信限度額を設定し、厳正に管理しています。 	<ul style="list-style-type: none"> グループの20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、経営会議・取締役会等に報告。 グループ各銀行の20年9月末および20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21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"> グループ全体の市場リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に定めています。 グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、各々の業務特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 当グループでは、持株会社における市場リスク管理部署をリスク統括部と定めています。 リスク統括部は、グループ全体の市場リスクの状況について一元的にモニタリング・分析を行い、持株会社の経営陣に報告するとともに、必要に応じ各銀行に指導・助言を行っています。 またリスク統括部は、グループ各銀行が制定・改廃する方針・規程類、設定する上限枠・損失限度等の妥当性の検証を通じて、グループ各銀行の市場リスク管理体制の維持・強化に努めています。 グループ各銀行においては、市場リスク管理にあたり、取引実施部署（フロント・オフィス）、リスク管理部署（ミドルオフィス）および事務管理部署（バック・オフィス）を分離し相互牽制機能を確保しています。 各銀行の市場リスク管理部署は、市場リスクの状況を定期的に経営陣および持株会社へ報告するとともに、リスク管理方針・規程等を整備し、管理の高度化に努めています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> リスクを一定のレベルに抑制するよう、市場リスク限度、投資株式リスク限度を設定し、適切に管理しています。 また市場リスクの算出は、一定の保有期間および一定の信頼水準において被る最大損失額（VaR）により行っています。 グループ各銀行は、業務内容に応じて上限枠（VaR、ポジション、残高等）・損失限度枠等を設定し、その遵守状況を適切に管理しています。 また、グループ各銀行は、自己資本規制（バーゼルⅡ）における、アウトライヤー基準の銀行勘定金利リスクに関し、定期的にモニタリングを行い管理しています。 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各銀行の20年9月末および20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21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"> グループ全体の流動性リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に定めています。 グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、各々の業務特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 当グループでは、持株会社における流動性リスク管理部署をリスク統括部と定めています。 リスク統括部は、グループ全体の流動性リスク管理を統括し、リスクの状況を持株会社の経営陣に報告するとともに、必要に応じ各銀行に指導・助言を行っています。 またリスク統括部は、グループ各銀行が制定または改廃する方針・規程類、設定するガイドライン等の妥当性の検証を通じて、グループ各銀行の流動性リスク管理体制の維持・強化に努めています。 グループ各銀行においては、資金繰り管理部署と流動性リスク管理部署の相互牽制を柱とした流動性リスク管理体制としています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ各銀行は、持株会社と事前協議の上、各銀行の流動性リスクの状況に応じて流動性リスク管理指標にガイドラインを設定し管理しています。 流動性緊急時の対応については、予め緊急時における対応体制を定めておくとともに、緊急時フェーズを3段階に分け、各段階に応じた対策を整備しています。 	<ul style="list-style-type: none"> グループの20年9月末および20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。 グループ各銀行の21年度上期の流動性リスクに係るガイドラインについて、持株会社と協議の上設定。

(図表12) リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
オペレーショナル リスク (EDPリスクも 含む)	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ全体の事務リスク、システムリスク等を含むオペレーショナルリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 ・また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に、具体的な管理手続きを「オペレーショナルリスク管理要領」に定めています。 ・グループ各銀行および関連会社は、「グループリスク管理方針」に基づき、オペレーショナルリスクに関する管理方針・管理規程等を定め、事務リスク、システムリスク、法務・コンプライアンスリスク等を含めてオペレーショナルリスクを総合的に管理しています。 ・グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」に基づき、システムリスクに関する管理方針等を定めています。 ・グループ内のシステム障害等に備えて、「グループ危機管理基本方針」、「グループ危機管理体制に関する規程」、「システム障害対策規程」を制定し、障害対応体制を整備しています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>○オペレーショナルリスク・事務リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当グループでは、持株会社におけるオペレーショナルリスク管理部署をリスク統括部と定めています。また持株会社における事務リスク管理部署をリスク統括部（本部事務）、ならびにオペレーション改革部業務サポート室（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。 ・グループ各銀行においても、事務リスクの管理部署およびオペレーショナルリスクの総合的管理部署を定めています。 ・グループ各銀行において、オペレーショナルリスクに係る重大な問題発生時に電子メール等により経営陣へ速やかに報告する「オペレーショナルリスク関連事象発生時の第一報制度」を設けています。 <p>○システムリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当グループでは、持株会社におけるシステムリスク管理部署をシステム部と定めています。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"> ・グループ各銀行では、各銀行の業務に沿った事務手順を定め、事務事故・事務ミス等の防止に努めています。また、内部管理の一環として自主検査制度等を導入し、チェックを行っています。 ・グループ各銀行および関連会社において、オペレーショナルリスクに関するCSA（統制自己評価）を実施し、事故の顕在化防止を目的とした予防的取組みを強化しています。 ・持株会社でグループ共通の報告・管理基準を定めており、これに則って各銀行は事務ミス等オペレーショナルリスクの発生状況を管理しています。収集した事務ミス等のデータは、管理上の問題点把握、事務プロセスの見直し、リスクの計量化等に活用しています。 <p>○システムリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・持株会社ではシステムリスクの管理基準（セキュリティスタンダード）を定め、グループ各銀行が当該スタンダードに準拠していることを毎年評価しています。グループ各銀行において実施する自己評価等を用いて問題点を分析し、各銀行に対して改善策を策定させる等の指導・助言を行っています。 	<ul style="list-style-type: none"> ・近畿大阪銀行のシステム更改（20年7月）により、グループ各銀行がシステム（共通プラットフォーム）を共同利用する形態に移行したことを受け、共通プラットフォームの最適化・有効活用に向けたITガバナンス強化を実施。 ・グループ各銀行の20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21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。 また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に、具体的な管理手続を「オペレーショナルリスク管理要領」に定めています。 グループ各銀行および関連会社は、「グループリスク管理方針」に基づき、オペレーショナルリスクに関する管理方針および管理規程等を定め、法務・コンプライアンスリスクを含むオペレーショナルリスクを総合的に管理しています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 当グループでは、持株会社における法務・コンプライアンスリスク管理部署をコンプライアンス統括部と定めています。 法務・コンプライアンスリスクは、あらゆる業務に内在するリスクであるとの認識から、持株会社およびグループ各銀行の本部各々がそれぞれ責任をもって一次的な管理を行うとともに、各銀行のコンプライアンス統括部署が社内の法務・コンプライアンスリスクの統括管理を行っています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 持株会社およびグループ各銀行の本部各々における管理については、各銀行の各部署に配置されたコンプライアンス責任者を中心に、法令等遵守に関するチェック制度を通じて実施しています。 更に、持株会社およびグループ各銀行のコンプライアンス統括部署が、各銀行における本部各々の諸施策の適法性について、必要に応じて顧問弁護士等とも連携しながらチェックを実施する等、法務・コンプライアンスリスクの極小化を図っています。 また、持株会社は、グループ各銀行から訴訟状況等の法務・コンプライアンスリスクの状況についての報告を受けることにより、グループ全体の状況を把握し、必要に応じて指導・助言を行っています。グループ全体の訴訟等の状況については、持株会社の取締役会へ定期的に報告を行っています。 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各銀行の20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"> グループ全体のレピュテーションリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に定めています。 グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、リスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理をしています。 風評等による危機対応力強化の観点からレピュテーションリスク対策室の設置などを定めた「風評等による危機管理規程」を、また、レピュテーションリスク関連事象の報告基準などを定めた「レピュテーションリスク報告に係るガイドライン」を制定しています。 「広報ガイドブック」、「情報開示規程」を制定し、具体的なルールを定めています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 当グループでは、持株会社におけるレピュテーションリスク管理部署をコーポレートコミュニケーション部と定めています。 コーポレートコミュニケーション部は、グループ全体のレピュテーションリスク管理を一元的に行っています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 社会、お客さま、株主等に当社グループの現状を正確に理解してもらうために、適時、適切な情報開示等により信頼の維持・向上を図り、リスクの顕在化の未然防止に努めています。また、レピュテーションリスクは、マスコミ報道、評判・風評、風説などを契機に顕在化するため、インターネット上の風説やマスコミの憶測記事など、各種媒体等の確認を通じてリスク顕在化事象の早期把握を行なっています。 	

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

(銀行合算) (億円)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	21/3月末 実績(単体)	21/3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	1,370	1,408
危険債権	3,428	3,442	3,672	3,686
要管理債権	1,822	1,881	1,635	1,690
小計	5,991	6,093	6,678	6,784
正常債権	266,620	266,959	268,937	269,176
合計	272,611	273,052	275,615	275,961

(銀行勘定) (億円)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	21/3月末 実績(単体)	21/3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	1,368	1,406
危険債権	3,231	3,245	3,479	3,493
要管理債権	1,782	1,841	1,596	1,651
小計	5,750	5,852	6,445	6,551
正常債権	265,599	265,939	268,042	268,282
合計	271,350	271,791	274,488	274,833

(信託勘定) (億円)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	21/3月末 実績(単体)	21/3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	2	2
危険債権	196	196	193	193
要管理債権	39	39	38	38
小計	240	240	233	233
正常債権	1,020	1,020	894	894
合計	1,261	1,261	1,127	1,127

引当金の状況 (億円)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	2,460	3,359	2,254	3,042
個別貸倒引当金	1,451	1,548	1,258	1,365
特定海外債権引当勘定	3	0	8	1
貸倒引当金 計	3,914	4,908	3,522	4,409
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	17	17
小計	3,918	4,911	3,539	4,427
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	3,543	4,430

(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)	21/3月末 実績(単体)	21/3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	998	1,008
危険債権	2,413	2,427	2,670	2,683
要管理債権	1,460	1,464	1,258	1,258
小計	4,326	4,353	4,927	4,950
正常債権	178,238	178,598	178,710	178,974
合計	182,565	182,951	183,637	183,925

(銀行勘定) (億円)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	21/3月末 実績(単体)	21/3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	996	1,006
危険債権	2,216	2,230	2,477	2,490
要管理債権	1,420	1,425	1,219	1,220
小計	4,085	4,112	4,693	4,717
正常債権	177,217	177,578	177,815	178,080
合計	181,303	181,690	182,509	182,797

(信託勘定) (億円)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	21/3月末 実績(単体)	21/3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	2	2
危険債権	196	196	193	193
要管理債権	39	39	38	38
小計	240	240	233	233
正常債権	1,020	1,020	894	894
合計	1,261	1,261	1,127	1,127

引当金の状況 (億円)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	2,099	2,134	1,794	1,821
個別貸倒引当金	1,126	1,126	1,033	1,033
特定海外債権引当勘定	3	0	8	1
貸倒引当金 計	3,228	3,261	2,836	2,856
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	8	8
小計	3,230	3,263	2,844	2,864
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	2,847	2,867

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

(銀信合算)

(億円、%)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	204	207	822	828
延滞債権額(B)	3,891	3,929	4,088	4,130
3か月以上延滞債権額(C)	80	80	273	273
貸出条件緩和債権額(D)	1,741	1,800	1,361	1,416
①金利減免債権	44	44	6	6
②金利支払猶予債権	17	17	19	19
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	1,323	1,378
⑤その他	13	13	12	12
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	5,918	6,018	6,545	6,649
部分直接償却	3,150	3,178	4,203	4,232
総貸出金(F)	261,638	262,087	266,089	266,464
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.26%	2.29%	2.46%	2.49%

(銀行勘定)

(億円、%)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	203	206	822	828
延滞債権額(B)	3,691	3,729	3,893	3,936
3か月以上延滞債権額(C)	80	80	272	272
貸出条件緩和債権額(D)	1,701	1,760	1,323	1,378
①金利減免債権	44	44	6	6
②金利支払猶予債権	17	17	19	19
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	1,285	1,340
⑤その他	13	13	12	12
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	5,677	5,777	6,312	6,416
部分直接償却	3,150	3,178	4,203	4,232
総貸出金(F)	260,376	260,826	264,961	265,336
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.18%	2.21%	2.38%	2.41%

(信託勘定)

(億円、%)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	21/3月末 実績(単体)	21/3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	194	194
3か月以上延滞債権額(C)	-	-	0	0
貸出条件緩和債権額(D)	39	39	38	38
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	37	37
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	240	240	233	233
部分直接償却	-	-	-	-
総貸出金(F)	1,261	1,261	1,127	1,127
比率 合計(E)/総貸出(F)	19.09%	19.09%	20.71%	20.71%

(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)	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	130	130	701	704
延滞債権額(B)	2,682	2,702	2,862	2,881
3か月以上延滞債権額(C)	41	41	197	197
貸出条件緩和債権額(D)	1,418	1,423	1,060	1,060
①金利減免債権	42	42	4	4
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	1,372	1,376	1,052	1,052
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,273	4,298	4,822	4,844
部分直接償却	2,703	2,703	3,602	3,602
総貸出金(F)	173,013	173,443	175,342	175,690
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.46%	2.47%	2.75%	2.75%

(銀行勘定)

(億円、%)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	129	129	701	704
延滞債権額(B)	2,481	2,502	2,667	2,686
3か月以上延滞債権額(C)	41	41	197	197
貸出条件緩和債権額(D)	1,379	1,383	1,022	1,022
①金利減免債権	42	42	4	4
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	1,332	1,337	1,014	1,014
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,032	4,057	4,588	4,610
部分直接償却	2,703	2,703	3,602	3,602
総貸出金(F)	171,751	172,182	174,214	174,562
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.34%	2.35%	2.63%	2.64%

(信託勘定)

(億円、%)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	21/3月末 実績(単体)	21/3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	194	194
3か月以上延滞債権額(C)	-	-	0	0
貸出条件緩和債権額(D)	39	39	38	38
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	37	37
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	240	240	233	233
部分直接償却	-	-	-	-
総貸出金(F)	1,261	1,261	1,127	1,127
比率 合計(E)/総貸出(F)	19.09%	19.09%	20.71%	20.71%

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

(単体)	(億円)		
	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	890	2,053	
うち銀行勘定	891	2,057	
個別貸倒引当金繰入額	141	173	
貸出金償却等(C)	744	1,864	
貸出金償却	717	1,860	
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	2	
債権放棄損	—	—	
未払費用	—	1	
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	5	
偶発損失引当金繰入額	3	13	
うち信託勘定	▲1	▲3	
貸出金償却等(C)	▲1	▲3	
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	▲4	
債権放棄損	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲138	▲191	
合計(A)+(B)(注2)	387	1,639	1,000
<参考>			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	529	393	
グロス直接償却等(C)+(D)	1,272	2,254	

(連結)	(億円)		
	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	1,120	2,333	
うち銀行勘定	1,121	2,337	
個別貸倒引当金繰入額	302	382	
貸出金償却等(C)	814	1,941	
貸出金償却	765	1,915	
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	23	
債権放棄損	—	—	
未払費用	—	1	
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	13	
うち信託勘定	▲1	▲3	
貸出金償却等(C)	▲1	▲3	
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	▲4	
債権放棄損	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲146	▲295	
合計(A)+(B)(注2)	584	1,814	
<参考>			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	678	517	
グロス直接償却等(C)+(D)	1,492	2,455	

(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。

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

(図表15) 不良債権処理状況 [りそな銀行]

(単体)	(億円)		
	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	626	1,757	
うち銀行勘定	627	1,761	
個別貸倒引当金繰入額	62	123	
貸出金償却等(C)	562	1,626	
貸出金償却	545	1,625	
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	0	
債権放棄損	—	—	
未払費用	—	0	
債権売却損失引当金繰入額	—	—	
特定債務者支援引当金繰入額	—	—	
特定海外債権引当勘定繰入	1	5	
偶発損失引当金繰入額	2	6	
うち信託勘定	▲1	▲3	
貸出金償却等(C)	▲1	▲3	
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	▲4	
債権放棄損	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲104	▲276	
合計(A)+(B)(注2)	212	1,307	730
＜参考＞			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	437	244	
グロス直接償却等(C)+(D)	998	1,867	

(連結)	(億円)		
	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	625	1,753	
うち銀行勘定	626	1,756	
個別貸倒引当金繰入額	62	123	
貸出金償却等(C)	562	1,626	
貸出金償却	545	1,625	
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	0	
債権放棄損	—	—	
未払費用	—	0	
債権売却損失引当金繰入額	—	—	
特定債務者支援引当金繰入額	—	—	
特定海外債権引当勘定繰入	0	0	
偶発損失引当金繰入額	2	6	
うち信託勘定	▲1	▲3	
貸出金償却等(C)	▲1	▲3	
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	▲4	
債権放棄損	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲99	▲276	
合計(A)+(B)(注2)	192	1,301	
＜参考＞			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	437	244	
グロス直接償却等(C)+(D)	998	1,867	

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

(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	30	1	30
B	7	245	2	83
C	12	50	9	30
D	33	277	11	45
E	28	470	26	202
F	37	215	36	468
G	12	22	11	18
H	7	65	13	80
I	11	97	25	419
J	12	32	30	135
格付なし	5	7	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いません。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	21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	998
危険債権	2,670
要管理債権	1,258
正常債権	178,710
総与信残高	183,637

(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	2	5	1	0
D	4	13	1	3
E	4	36	4	34
F	9	24	3	6
G	5	8	9	13
H	3	2	4	10
I	3	13	4	13
J	-	-	4	9
格付なし	-	-	-	-

(注1) 小口(与信額50百万円未満)は除いております。

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

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

(注4) 「格付なし」となるのは、以下に該当する先です。

- ①与信額(極度)100百万円未満の個人
- ②与信額(極度)100百万円未満の信用保証協会保証、預金担保、関連会社保証付ローンのみの先
- ③新設会社等で財務データのない先

(※)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

	21年3月末実績(億円)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	163
危険債権	607
要管理債権	233
正常債権	63,399
総与信残高	64,404

(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	2	1	0
C	18	28	8	10
D	26	28	19	20
E	37	38	26	17
要注意先Ⅰ	40	17	42	35
要注意先Ⅱ	72	16	64	18
要管理先	9	10	9	7
破綻懸念先	24	7	30	12
実質破綻先	32	9	122	48
格付なし	198	27	138	17

(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

	21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	208
危険債権	394
要管理債権	143
正常債権	26,827
総与信残高	27,574

(図表18) 評価損益総括表(21年3月末、単体)

[傘下銀行合算:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行+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	625,461	5,494	6,057	562
	債券	625,461	5,494	6,057	562
	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	7,346,007	▲ 29,781	74,927	104,708
	債券	6,742,419	▲ 56,551	4,217	60,769
	株式	450,616	37,003	68,260	31,256
	その他	152,971	▲ 10,233	2,449	12,682
	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)	197,249	142,100	▲ 55,149	10,933	66,083
その他不動産	6,555	7,787	1,232	1,445	213
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(21年3月末、単体)

[リソな銀行]

有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	80,439	1,130	1,130	-
	債券	80,439	1,130	1,130	-
	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	4,476,005	▲ 18,410	52,995	71,405
	債券	4,060,307	▲ 39,337	277	39,615
	株式	345,068	23,839	50,496	26,656
	その他	70,629	▲ 2,912	2,221	5,133
	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)	142,881	94,956	▲ 47,924	4,378	52,302
その他不動産	5,373	6,752	1,379	1,379	-
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(21年3月末、連結)

[傘下銀行合算:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行+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	625,461	5,494	6,057	562
	債券	625,461	5,494	6,057	562
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	41,879	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	41,856	-	-	-
	その他	23	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	7,351,210	▲ 29,781	74,927	104,708
	債券	6,742,420	▲ 56,551	4,217	60,769
	株式	450,616	37,003	68,260	31,256
	その他	158,172	▲ 10,233	2,449	12,682
	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)	197,249	142,100	▲ 55,149	10,933	66,083
その他不動産	6,555	7,787	1,232	1,445	213
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(21年3月末、連結)

[リソな銀行]

有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	80,439	1,130	1,130	-
	債券	80,439	1,130	1,130	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	41,879	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	41,856	-	-	-
	その他	23	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	4,481,208	▲ 18,410	52,995	71,405
	債券	4,060,308	▲ 39,337	277	39,615
	株式	345,068	23,839	50,496	26,656
	その他	75,831	▲ 2,912	2,221	5,133
	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)	142,881	94,956	▲ 47,924	4,378	52,302
その他不動産	5,373	6,752	1,379	1,379	-
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	21/3月末	20/3月末	21/3月末
金融先物取引	10,253	19,477	-	-
金利スワップ	228,960	203,330	3,345	3,229
通貨スワップ	38,198	36,175	3,308	2,681
先物外国為替取引	13,311	18,055	720	903
金利オプションの買い	888	1,683	7	19
通貨オプションの買い	13,668	14,924	1,806	2,069
その他の金融派生商品	7	0	209	69
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	▲2,616
合計	305,287	293,646	7,027	6,355

(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	21/3月末	20/3月末	21/3月末
金融先物取引	9,638	19,164	-	-
金利スワップ	230,112	203,840	3,350	3,220
通貨スワップ	37,833	35,729	3,282	2,653
先物外国為替取引	13,114	17,929	713	898
金利オプションの買い	855	1,636	7	17
通貨オプションの買い	13,665	14,903	1,806	2,066
その他の金融派生商品	0	0	208	69
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	▲2,634
合計	305,220	293,204	6,970	6,290

(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(21/3月末時点)[傘下銀行合算:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行]

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他(注)	合 計
信用リスク相当額(与信相当額)	13,332	1,257	31	14,620
信用コスト	5	21	0	26
信用リスク量	56	89	1	146

(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。