

経営の健全化のための計画

～ 真のリテールバンクの確立をめざして～

(預金保険法第 1 0 5 条及び金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第 5 条)

平成20年11月

株式会社 リそなホールディングス

株式会社 リそな銀行

計画に記載された事項について重要な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅滞なく金融庁に報告します。

経営の健全化のための計画の前提条件

	20/3月期	21/3月期	22/3月期	23/3月期	24/3月期
無担O/N (%)	0.641	0.500	0.500	0.750	1.000
TIBOR 3 M (%)	0.839	0.848	0.850	1.100	1.350
10年国債 (%)	1.275	1.632	1.600	1.850	2.100
為替 (円 / ドル) (円)	100	109	110	115	115
日経平均株価 (円)	12,526	11,000	11,000	13,000	15,000

日経平均株価及び20/3月期は期末時点。その他は期中平均。
なお、計画策定段階に発生した金融市場の混乱に伴う通常予想し得る範囲を超える変動要因については、上記前提条件では考慮しておりません。

目 次

．はじめに - - - - -	1
<これまでのりそな改革の総括> - - - - -	2
．経営の健全化のための計画 - - - - -	3
1．金額・条件等 - - - - -	3
(1) 根拠 - - - - -	3
(2) 発行金額、発行条件、商品性 - - - - -	4
(3) 当該自己資本の活用方針 - - - - -	7
2．経営の合理化のための方策 - - - - -	8
(1) 経営の現状及び見通し - - - - -	8
概況 - - - - -	8
今後の収益計画の概要等 - - - - -	8
(2) 業務再構築のための方策 - - - - -	10
今後の経営戦略 - - - - -	10
イ．真のリテールバンクの確立 - - - - -	10
ロ．事業領域の選択と集中 - - - - -	11
ハ．りそなスタイルの確立 - - - - -	20
主要部門別の純収益動向 - - - - -	25
リストラの推移及び計画 - - - - -	25
子会社・関連会社の収益等の動向 - - - - -	27
管理会計の確立とその活用の方策 - - - - -	28
3．責任ある経営体制の確立のための方策 - - - - -	29
(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念 - - - - -	29
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制 - - - - -	33
(3) 自主的・積極的なディスクロージャー - - - - -	34
4．配当等により利益の流出が行われないための方策等 - - - - -	34
(1) 基本的考え方 - - - - -	34
(2) 配当、役員報酬についての考え方 - - - - -	34
5．資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策 - - - - -	35

6 . 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、 払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための 方策 - - - - -	37
(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方 - - - - -	37
(2) 剰余金の推移 - - - - -	38
(3) 収益見通し - - - - -	38
7 . 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策 - - -	39
(1) 各種リスク管理の状況 - - - - -	39
(2) 資産運用に係る決裁権限の状況 - - - - -	39
(3) 資産内容 - - - - -	40
(4) 償却・引当方針 - - - - -	40
(5) 評価損益の状況と今後の処理方針 - - - - -	41
(6) 金融派生商品等取引動向 - - - - -	41

(図表)

1 収益動向及び計画 - - - - -	42
2 自己資本比率の推移 - - - - -	47
5 部門別純収益動向 - - - - -	50
6 リストラの推移及び計画 - - - - -	51
7 子会社・関連会社一覧 - - - - -	53
8 経営諸会議・委員会の状況 - - - - -	54
9 担当業務別役員名一覧 - - - - -	63
10 貸出金の推移 - - - - -	65
11 収益見通し - - - - -	66
12 リスク管理の状況 - - - - -	67
13 金融再生法開示債権の状況 - - - - -	71
14 リスク管理債権情報 - - - - -	73
15 不良債権処理状況 - - - - -	75
17 倒産先一覧 - - - - -	77
18 評価損益総括表 - - - - -	80
19 オフバランス取引総括表 - - - - -	84
20 信用力別構成 - - - - -	85

はじめに

りそなグループは、公的資金による多額の資本増強を真摯に受け止め、早期に経営の健全化を図るべく、15 年 11 月に「経営の健全化のための計画（以下、健全化計画）～りそな再生のための集中再生期間における計画～」(HOP のための計画)、16 年 11 月には集中再生期間後の「再生」から「飛躍」に向けた第 2 のステージにおける健全化計画として、「サービス業への進化をめざして」(STEP のための計画)、18 年 11 月には「差別化戦略の徹底による持続的成長」により「公的資金返済」を実現していく第 3 のステージにおける健全化計画として、「選ばれる金融サービス企業をめざして」(JUMP のための計画)を策定・公表し、「事業の選択と集中」や「業務運営の変革」に向けた様々な改革に取り組んでまいりました。

日本経済の順調な回復の後押しを受け、こうした改革は着実に成果を上げておりましたが、昨今の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により、経営環境は急激に変化しております。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急速に高まるなか、日本経済の回復も少なからず後退懸念が増し、18 年 11 月に公表した健全化計画策定時に想定していた経済環境等の前提から大きく乖離しており、当グループの収益も計画値より下振れを余儀なくされております。具体的には、企業倒産の増加、個人の住宅取得の先送り、投資商品購入意欲の減退、不動産市況の低迷、株式市場の急落による年金受託残高の減少等、企業・個人ともに投資マインドの急激な冷え込みが日に日に顕著となりつつあります。このような経営を取り巻く環境の劇的変化やリスクファクターの増大により、将来を見通すことが難しい状況も当面継続するものと予想されます。

当グループは、前回健全化計画の策定から 2 年を経過したことから、24 年 3 月末までを新たな計画期間とする「経営の健全化のための計画」(以下、本計画)を提出いたします。本計画は、従来から取り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」と「りそなスタイルの確立」を柱に、「真のリテールバンクの確立」への挑戦をお示しするものです。公的資金による資本増強の重みを真摯に受け止め、お客さま本位のビジネスを行うことで、全役員・従業員が本計画の履行を目指してまいります。

皆さまには、何卒、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

< これまでのりそな改革の総括 >

当グループは、これまでの常識や慣行にとらわれず、様々な改革に取り組んでまいりました。
この結果、当グループの健全性、効率性、収益性は大きく改善いたしました。20 年 3 月期までのりそな改革の成果を以下に総括いたします。

	15/3 月期 → 20/3 月期	
健全性	【不良債権比率】 11.19% (15/9 末) → 2.19% 【政策投資株式残高】 13,166 億円 → 3,875 億円 【小口分散化 (住宅ローン比率)】 28.9% → 44.1%	不良債権、政策投資株式の抜本処理 バランスシートのクオリティアップにより、収益のダウンサイドリスクを徹底排除
効率性	【OHR (経費／信託勘定償却前業務粗利益)】 59.7% → 51.7% 【従業員数 (注1)】 19,307 人 → 14,675 人 【店舗数】 600 ケ店 → 484 ケ店	徹底したスリム化の推進 量から質への転換は軌道に
収益性	【税引前当期利益】 ▲ 5,173 億円 → 3,021 億円 【実勢業務純益 ROA】 0.72% → 0.85% 【住宅ローン残高】 8.4 兆円 → 11.5 兆円 【投資商品残高】 0.79 兆円 → 4.00 兆円 【不動産部門収益】 60 億円 → 157 億円	住宅ローン残高の堅調な増加 非金利ビジネスの伸長 持続的な黒字経営への体質転換

(注1) 事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除いております。(図表 6 ベース)

・経営の健全化のための計画

1．金額・条件等

(1) 根拠

当グループは、公的資金による多額の資本増強を真摯に受け止め、15 年 11 月に集中再生期間における計画として、健全化計画を策定・公表し、徹底した財務改革を中心に再生のための基礎を構築いたしました。16 年 11 月には、「リストラから営業力強化へ」をテーマに、集中再生期間後の「再生」から「飛躍」に向けた新たなステージにおける健全化計画を策定・公表いたしました。18 年 11 月には、「差別化戦略の徹底による持続的成長」により「公的資金返済」を実現していく計画を策定・公表し、質を重視した成長戦略を進めてまいりました。

この度、当グループは、前回健全化計画の策定から 2 年を経過したことから、金融再生委員会より 11 年 9 月 30 日付で発表された「経営健全化計画の見直しについての基本的考え方」及び金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律（以下、早期健全化法）施行令第 1 条の 2 の規定に基づき、18 年 11 月に公表いたしました計画を本計画に変更いたします。

なお、りそなホールディングス及びりそな銀行は、早期健全化法第 5 条第 4 項及び預金保険法第 108 条第 2 項の規定に従い、金融庁に対して本計画の履行状況を報告してまいります。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

普通株式（預金保険法）

預金保険法に基づき 15 年 7 月にりそな銀行が発行した普通株式については、株式交換及び株式併合を経て、りそなホールディングスが発行する下記の普通株式となっております。

なお、現存額は、20 年 6 月 19 日付で 2,792 億円となっております。

イ. 当初発行金額

約 2,964 億円

ロ. 発行条件・商品性

発行条件・商品性の概要は、以下の通りです。

種類	普通株式
当初発行総額	2,964 億円
現存額	2,792 億円
当初発行株式数(注 1,3)	5,700 千株
現存株式数(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。

議決権付優先株式（預金保険法）

預金保険法に基づき 15 年 7 月にりそな銀行が発行した優先株式については、株式交換及び株式併合を経て、りそなホールディングスが発行する下記の優先株式となっております。

イ. 発行金額

約 16,635 億円

ロ. 発行条件・商品性

発行条件・商品性の概要は、以下の通りです。

名称	第 1 種第一回 優先株式	第 2 種第一回 優先株式	第 3 種第一回 優先株式
発行総額	5,500 億円	5,635 億円	5,500 億円
発行株式数(注 1,2)	2,750 千株	2,817 千株	2,750 千株
発行価額(注 1,2)	200,000 円	200,000 円	200,000 円
配当金(年間)	変動	変動	変動
配当利回り	1 年円 Libor + 0.5%	1 年円 Libor + 0.5%	1 年円 Libor + 0.5%
議決権	無制限	無制限	無制限

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

(注 2) 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、当初発行株式数は第 1 種第一回優先株式について、発行株式数は 275,000 千株、発行価額は 2,000 円、第 2 種第一回優先株式について、発行株式数は 281,780 千株、発行価額は 2,000 円、第 3 種第一回優先株式について、発行株式数は 275,000 千株、発行価額は 2,000 円となります。

優先株式 (早期健全化法)

早期健全化法に基づき 11 年 3 月に大和銀行が発行した優先株式 4,080 億円、11 年 3 月にあさひ銀行が発行した優先株式 4,000 億円、及び 13 年 4 月に近畿大阪銀行が発行した優先株式 600 億円については、株式移転または株式交換、及び株式併合を経て、りそなホールディングスが発行する下記の優先株式となっております。なお、19 年 1 月 26 日、乙種第一回優先株式及び戊種第一回優先株式について総額 5,327 億円を返済し、現存額は 3,352 億円となっております。

イ. 発行金額

8,680 億円

ロ. 発行条件・商品性

発行条件・商品性の概要は、以下の通りです。

名称	乙種第一回 優先株式	丙種第一回 優先株式	戊種第一回 優先株式	己種第一回 優先株式
発行総額	4,080 億円	600 億円	3,000 億円	1,000 億円
現存額	1,633 億円	600 億円	119 億円	1,000 億円
発行株式数(注 1)	680 千株	120 千株	240 千株	80 千株
現存株式数(注 1)	272 千株	120 千株	9 千株	80 千株
発行価額(注 1)	600,000 円	500,000 円	1,250,000 円	1,250,000 円
配当金(年間)(注 1)	6,360 円	6,800 円	14,380 円	18,500 円
配当利回り	1.06%	1.36%	1.15%	1.48%
一斉転換日	21 年 4 月 1 日	27 年 4 月 1 日	21 年 12 月 1 日	26 年 12 月 1 日
当初発行会社 及び名称	大和銀行 乙種第一回 優先株式	近畿大阪銀行 第一回 優先株式	あさひ銀行 第 1 回第 2 種 優先株式	あさひ銀行 第 2 回第 2 種 優先株式

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

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、次表の通りとなります。

名称	乙種第一回 優先株式	丙種第一回 優先株式	戊種第一回 優先株式	己種第一回 優先株式
発行総額	4,080 億円	600 億円	3,000 億円	1,000 億円
現存額	1,633 億円	600 億円	119 億円	1,000 億円
発行株式数	68,000 千株	12,000 千株	24,000 千株	8,000 千株
現存株式数	27,220 千株	12,000 千株	957 千株	8,000 千株
発行価額	6,000 円	5,000 円	12,500 円	12,500 円
配当金（年間）	63 円 60 銭	68 円	143 円 80 銭	185 円
配当利回り	1.06%	1.36%	1.15%	1.48%
一斉転換日	21 年 4 月 1 日	27 年 4 月 1 日	21 年 12 月 1 日	26 年 12 月 1 日
当初発行会社 及び名称	大和銀行 乙種第一回 優先株式	近畿大阪銀行 第一回 優先株式	あさひ銀行 第 1 回第 2 種 優先株式	あさひ銀行 第 2 回第 2 種 優先株式

劣後特約付借入（早期健全化法）

早期健全化法に基づき 11 年 3 月にあさひ銀行が借入れた劣後ローン 1,000 億円については、りそなホールディングスが債務引受し、下記の劣後ローンとなっております。

なお、下記永久劣後ローン 1,000 億円のうち、18 年 11 月 2 日に 200 億円を、19 年 6 月 13 日に 350 億円を、それぞれ返済いたしました。

イ. 当初借入金額

1,000 億円

ロ. 発行条件・商品性

発行条件・商品性の概要については、以下の通りです。

種類	永久劣後ローン
当初借入金額	1,000 億円
現存額	450 億円
借入利率	当初 円 LIBOR + 1.04% 21 年 4 月以降 円 LIBOR + 2.54%
返済期限	定めなし
コール条項	21 年 3 月 31 日以降
当初借入会社	あさひ銀行

なお、金融機能安定化法に基づき 10 年 3 月に大和銀行及びあさひ銀行が借入れた劣後ローン各 1,000 億円（合計 2,000 億円）については、早期健全化法に基づく劣後ローン同様にりそなホールディングスが債務引受していましたが、それぞれ 17 年 9 月 30 日及び 17 年 10 月 3 日に全額を返済しております。従いまして、金融機能安定化法ならびに早期健全化法に基づいて資本増強を行った劣後ローンは、当初借入金額 3,000 億円（合計）に対して、累計 2,550 億円を返済しております。

(3) 当該自己資本の活用方針

早期健全化法ならびに預金保険法第 102 条第 1 項の趣旨を踏まえ、自己資本の増強によって強化した財務基盤・信用力をもとに、収益力の強化を徹底するとともに、引き続き銀行の公共的・社会的使命である信用供与の円滑化に努めてまいります。

2. 経営の合理化のための方策

(1) 経営の現状及び見通し

概況 - 傘下銀行合算の業績 -

20年3月期決算においては、有価証券利息配当金の減少、金融商品販売手数料の減少等により、傘下銀行（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）合算の業務粗利益は前期比359億円減少の7,000億円となりました。経費については、これまでの業務改革・営業力強化のための戦略的投資に加え、内部統制やセキュリティ強化といった社会の要請に応えるための投資等による影響から前期比77億円増加し、3,621億円となりました。

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

また、与信関連費用は、取立益の発生等により387億円と前期比81億円減少したものの、株式関係損益の悪化により、税引前当期利益は前期比1,058億円減少し、3,021億円となりました。税引後当期利益は、上記に加え、前期の特殊要因（将来の所得見積り期間の見直しに伴う繰延税金資産の計上）が剥落したことにより、前期比3,544億円減少の2,601億円となりました。

今後の収益計画の概要等

傘下銀行合算の収益計画、及び主要計数目標は以下の通りです。

【収益計画の概要（傘下銀行合算）】

単位:億円	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
業務粗利益	6,840	6,900	7,210	7,600
経費	3,690	3,760	3,760	3,770
実勢業務純益	3,150	3,140	3,450	3,830
税引後当期利益	1,590	1,610	2,030	2,440
合算剰余金（注1）	13,147	14,327	15,776	17,635

（注1）りそなホールディングスの剰余金を含んでおります。

【主要計数目標(傘下銀行合算)】

項目		21/3 月期計画	24/3 月期計画
実勢業務純益		3,150 億円	3,830 億円
税引前当期利益		2,730 億円	3,380 億円
収益性	税引前当期利益 RORA (注1)	1.25%	1.45%
効率性	OHR	53.94%	49.60%
健全性	不良債権比率	2.52%	2.2%程度

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

(収益力強化等に向けた具体的な方策については、「(2)業務再構築のための方策」をご参照下さい。)

(2) 業務再構築のための方策

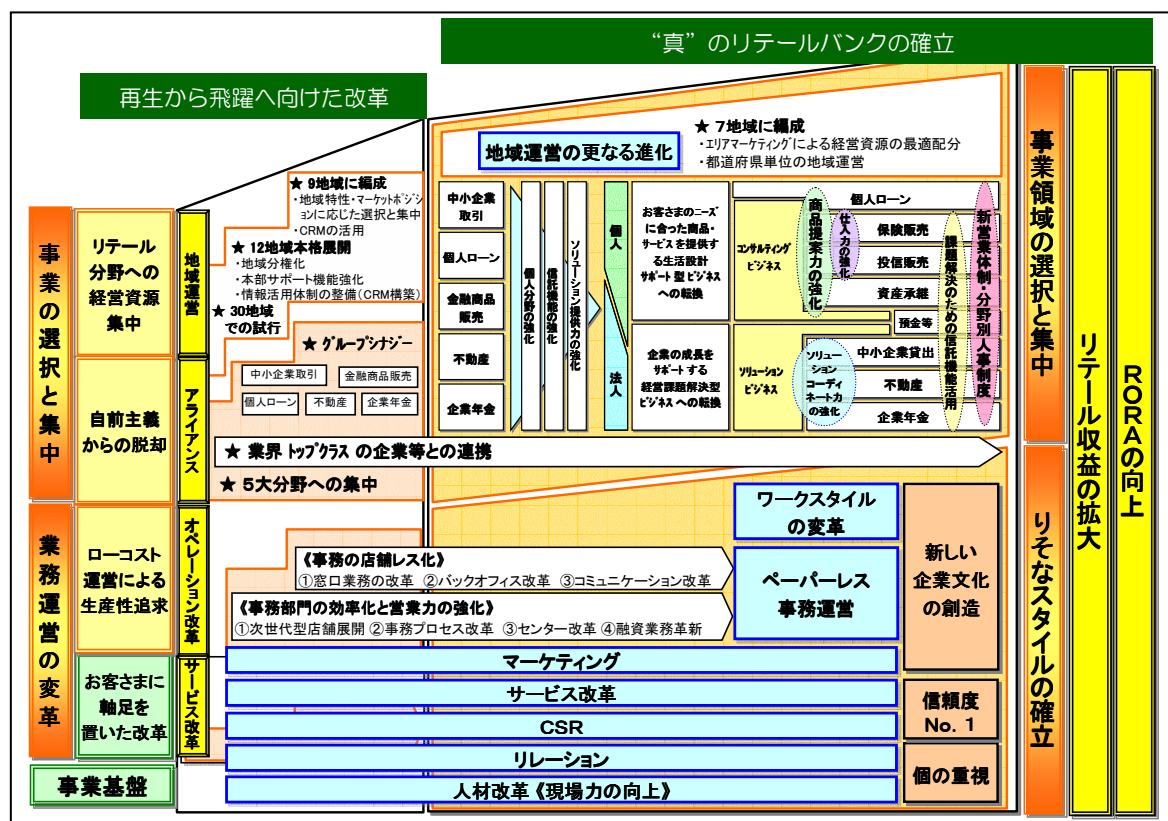
今後の経営戦略

イ．真のリテールバンクの確立

従来のりそなの改革では、「地域運営」「アライアンス」「オペレーション改革」を差別化の3大戦略として取組むとともに、これらを支える「サービス改革」を柱に、リテール分野への経営資源の集中や自前主義からの脱却による「事業の選択と集中」と、ローコスト運営による生産性追求やお客さまに軸足を置いた「業務運営の変革」に積極的に取り組んでまいりました。本計画期間においては、『りそな』の差別化戦略を徹底し、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『りそな』」の姿をお示ししてまいります。

『りそな』の目指すリテールバンクの姿とは、個人・法人を問わず、地域に根付いたきめ細かなリレーションを構築し、お客さま本位のビジネスを行う金融サービス企業であります。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まいります。また、法人のお客さまには、事業の様々な場面で経営課題の解決に向けた最適な提案をすることにより、事業の成長をサポートしてまいります。

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



ロ．事業領域の選択と集中

当グループは、リテール分野への経営資源の集中や自前主義からの脱却による「事業の選択と集中」に積極的に取り組んでまいりました。本計画期間においても、『りそな』の強みを発揮できる地域（エリア）・事業分野（ビジネス）に経営資源を集中的に配分してまいります。

【重点地域】

当グループは、公的資金導入後の企業価値の最大化に向けて、大阪・埼玉・東京を重点地域と定め、それぞれの地域特性に応じて、経営資源を集中的に配分してまいりました。

本計画期間においても、当グループの重点地域を大阪・埼玉・東京とする考えに変更はございませんが、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まいります。

当グループでは、お客さまに一番近い各傘下銀行の営業現場が、お客さま発・地域発の活動を行う「地域運営」を営業の組織運営の基本とし、大阪（りそな銀行、近畿大阪銀行）埼玉（埼玉りそな銀行）東京（りそな銀行）を中心に「差別化戦略の徹底」「サービス力の向上」「現場力の向上」を図っております。

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ます。20年4月には、東京都内・大阪府内の地域を統合することで7地域・3営業本部体制とし、地域運営を基本的に都道府県単位といたしました。こうした取組みを継続することで、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まいります。

また、りそな銀行では、20年4月に、支店長職を廃止して新営業体制に移行いたしました。新営業体制では、営業推進を担当する「営業部（個人・法人）」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。各部門の専門性を従来以上に高めることで、お客さまへのサービス（ソリューション・リレーション・スピード）の向上・営業推進力の強化と、金融商品取引法施行への対応等に代表される内部管理の強化を実現してまいります。

【重点ビジネス】

当グループは、『りそな』の強みを発揮できる事業（「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5大ビジネスと定め、経営資源を集中的に配分し効率的な収益増強を図ってまいりました。

本計画期間においては、当グループの強みであるこれらの5大ビジネスを、「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まいります。なお、リテールバンクにおける業務の基本は実体経済に基づくビジネスの展開であると捉え、市場部門については安定的かつ堅実な運営を重視してまいります。

また、20年10月に導入した新人事制度により、「個人」「法人」「管理・サービス」「企画」（近畿大阪銀行は「営業推進」「管理・サービス」「企画」）に分類された業務分野を社員自らがキャリアフィールドとして選択することで、その業務分野における専門性を高め、金融のプロフェッショナルを目指すことが可能な体系としております。さらに、目的意識を持って専門性の向上を目指す人材を確保していく観点から、りそな銀行・埼玉りそな銀行・りそな信託銀行では、21年度入社予定者より、「個人」「法人」「管理・サービス」の区分で、分野別採用を実施する予定としております。

《 個人ビジネス 》

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が到来するなか、個人のお客さまには、個人ローンや資産運用商品等、人生の様々な場面で活用いただける最適な商品・サービスをご提供してまいります。具体的には、「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毎の担当の明確化、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まいります。これにより、当グループが得意とする個人ローン・資産運用・資産承継等のコンサルティングや提案を的確にさせていただき、お客さまの豊かな生活設計をサポートすることで、生涯に亘りお取引していただくことを目指してまいります。

a. 個人ローン

当グループは、住宅ローンに強い金融グループとして更なるプレゼンスの向上を図るべく、以下の方策に取り組むことにより、24年3月期には、個人ローン年間実行額1.6兆円の達成を目指してまいります。

（住宅ローン）

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、これまでのビジネスモデルを基盤に以下のような方策に取り組み、お客さま本位のビジネスを展開してまいります。

○ 商品・サービスの価値向上

長期固定金利ニーズにお応えするために「フラット 35」の利便性向上や、組合せ商品の開発を今後も積極的に行ってまいります。また、新築住宅だけでなく中古住宅や注文住宅におけるローン取扱いを増やしてまいります。さらに、新業務支援システム稼働（21年度予定）によりスピード審査を実現し、お客さまの利便性向上を図ってまいります。

○ 営業力の強化

事務体制の見直しにより営業人員を増強し、住宅関連事業者との一層の連携強化に向けた取組みを継続してまいります。また、賃貸用住宅ローンについても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まいります。

○ コミュニケーションの強化

インターネットによるローン手続きの拡充等、住宅ローンの活用をご検討されているお客さまに対する利便性を向上してまいります。また、一部手数料の見直し、情報提供の強化等、お客さま視点でサービスの見直しを行うと同時に、投資信託・保険・遺言信託等へのご要望にもお応えしてまいります。

（消費性ローン）

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強化の3点を軸に、引き続き銀行本体で資金の提供を行う方針を堅持してまいります。

具体的には、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「クイックカードローン」等の商品をご提供し、お客さまの利便性向上を図ってまいります。

また、初期与信審査で培ったノウハウを途上与信審査に活用することにより、既存貸出資産の質の維持・向上に努めるとともに、他社との協業も含め業界トップ水準の審査機能を取り入れた与信運営態勢を構築してまいります。

b. 保険販売 / 投資信託販売 / 資産承継ビジネス

個人のお客さまに対しては、「豊かな生活設計をサポートするコンサルティング営業の展開」をキーワードに、お客さまセグメント毎に戦略を展開してまいります。キャッシュリッチ層（企業オーナー等）や、ストックリッチ層（資産家）等の富裕層のお客さまに対しては、きめ細かなリレーションと信託機能の徹底活用を差別化戦略の中心に据え、お客さまの潜在ニーズの発掘とソリューションの提供に努めてまいります。

準富裕層・ミドル層のお客さまに対しては、これまで当グループが培ってきた投資商品販売を中心に据えたビジネスを継続し、ライフプランニング、ポートフォリオ提案等のコンサルティング営業に取組み、お客さまの「増やす」「備える」「遺す」というニーズにお応えしてまいります。

販売体制については、個人営業部長のミッションの明確化、ファイナンシャル・プランナー（FP）やソリューション・コンサルタント（SC）の増員、資金運用コンサルタント等による教育制度の拡充やOJTにより、幅広いお客さまのニーズにお応えする体制を構築してまいります。

人材育成については、コンサルティング営業力（ライフプランニング、ポートフォリオ提案等）を強化するため、社内トレーニー制度や外部研修機関の活用を実施してまいります。

また、インターネット・バンキング、テレフォン・バンキングの機能を改善するとともに、各種プロモーションの実施によりリモートチャネルへの誘導を促進し、取引コスト削減とお客さまの利便性向上を両立してまいります。

（保険販売）

保険販売については、ライフプランニングを中心としたコンサルティング営業力を強化するとともに、保険特有の機能を活かして、富裕層のお客さまの「遺す」ニーズや世間の注目度の高い将来の年金・医療・介護に対する不安に「備える」ニーズに的確にお応えしてまいります。

商品の開発・採択にあたっては、オープンアーキテクチャーという考えに基づき、競争力を重視した商品選定に加え、業界有力企業とのアライアンスを積極化することで、優良商品の品揃えを充実させてまいります。また、お客さまの「遺す」ニーズへの対応力を一層強化するため、一時払い終身保険のラインナップの拡充を検討してまいります。

りそな銀行においては、保険会社等での保険販売実務経験者を中心とした保険サポートスタッフによる営業支援体制を早期に構築することにより、保障性保険販売に向けた体制を拡充してまいります。

以上の方策に取り組むことにより、24年3月期には年間販売額3,900億円の達成を目指してまいります。

（投資信託販売）

投資信託販売については、系列をもたない強みと業界有数の販売力を活かし、業界有力企業とのアライアンスを従来以上に強化することで、当グループオリジナル商品の品揃えを充実させてまいります。また、お客さまのリスク選好やライフステージに応じた多様な運用ニーズを的確に把握することにより、訴求力のある商品を複合的にご提供してまいります。

商品の開発・採択にあたっては、これまでも独自のリスク軽減型投資信託等で好評を博してまいりました。引き続き、既成概念にとらわれない柔軟な発想により、お客さまニーズを大切にした独自商品を、市場環境を踏まえてタイムリーに投入することで、他社との差別化を図ってまいります。

また、「資金運用セミナー」を継続開催して既存商品の運用状況等を定期的に報告するなど、お客さまへのアフターフォローに一層力を入れてまいります。

以上の方策に取り組むことにより、業界トップクラスの販売額を更に拡大することで、24年3月期には残高3.5兆円の達成を目指してまいります。

（資産承継ビジネス）

資産承継ビジネス（遺言信託・遺産整理）については、急速な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、当グループの持つ店舗ネットワーク・お客さま基盤を活かしてご提供することにより、富裕層のお客さまの「遺す」ニーズにお応えしてまいります。

また、財産規模が比較的少額のお客さまでも活用いただける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、引き続き幅広いお客さまの資産承継ニーズにお応えしてまいります。

以上の方策に取り組むことにより、24年3月期における遺言信託獲得件数1,500件、遺産整理獲得件数700件の達成を目指してまいります。

《 法人ビジネス 》

グローバル化による経営環境の急速な変化や市場の成熟化に伴い、お客さまの抱える経営課題も複雑化・多様化するなか、当グループはセグメント毎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まいります。営業現場と本部が一体となって知恵やスキルを結集させることで、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まいります。

c．中小企業貸出

景気見通しに不透明感が増すなか、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いる状況にあります。このような環境下、当グループでは以下の方策に積極的に取り組み、中小企業のお客さまの資金需要、経営課題の解決に積極的にお応えしてまいります。

○ ソリューションコーディネート力の強化

当グループは、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、最善のソリューションを適時適切にご提案できるよう、お客さまとの接点の拡充を目指した営業体制の構築に努めてまいります。

法人CRMを活用し、お客さま情報を集積・分析することで、お客さまにとって最適な商品・サービスを、最適なタイミングでご提供できるソリューション営業を進めてまいります。

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事業承継に係るソリューションをご提案してまいります。

なお、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」との分業体制に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毎のニーズにお応えしてまいります。また、営業部門と管理部門を分離することで、営業部長の内部管理負担を軽減し、従来以上に営業活動に取り組むことができる体制といたしました。

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まいります。

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まいります。加えて、各地の信用保証協会や他業態との提携商品の開発にも積極的に取り組んでまいります。

○ 人材育成

担い手の一層の知識・スキル向上が中小企業のお客さまとの取引を推進する上で重要な要素であるとの認識に基づき、法人渉外担当者育成のための一貫性ある研修体系の構築、審査部門と連携した与信スキル向上プログラムの充実、キャリア採用（中途採用）者向け研修制度の拡充等、人材育成プログラムの強化による法人渉外戦力全体のレベルアップを実現してまいります。

d．不動産

グループの中核銀行であるりそな銀行が、商業銀行で唯一不動産業務を本体で併営している強みや、他の専門信託銀行と比べて店舗ネットワークとお客さま基盤において優位性を持つことを活かして、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をご提供することにより不動産収益の向上を図ってまいります。

具体的には、りそな銀行の新営業体制に合わせた営業現場に軸足を置いた不動産業務サポート体制を強化し、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、不動産の仲介業務に加えてコンサルティング業務、流動化業務、鑑定業務等を総合的に活用し、最適なソリューションをご提供してまいります。

また、他のグループ銀行のお客さまからご要望のあった不動産情報に関しましても、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てまいります。

これらの方策により他社との差別化を図り、更なる収益機会の拡大に努め、24年3月期には、不動産部門収益200億円体制の確立を目指してまいります。

e．企業年金

世界的に不安定に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組みの進展等、企業年金は「変化・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を引き続きお客さまに幅広くご提供してまいります。

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してまいります。なお、適格年金の後継商品として、お客さまのコストと事務負担の軽減を実現する「りそなDBプランシリーズ」（確定給付型年金商品）及び「総合型DCプラン」（確定拠出型年金商品）等をご用意し、中堅・中小企業のお客さまのニーズに応じた最適な商品をご提案してまいります。

また、企業年金業務の取扱い開始以来半世紀に亘って培ってきた当グループの専門性を活

かして、市場環境の悪化や団塊世代の退職、会計基準変更等への対応をはじめとする企業年金に関するお客さまの経営課題に対して、制度設計・資産運用コンサルティングの実施や LDI (Liability-Driven Investment 債務重視の運用) 等の新たな資産運用戦略の提案により、課題の解決に共に取組んでまいります。

また、関係当局の承認を前提として、本計画期間中に企業年金及び証券信託の機能特化型銀行であるりそな信託銀行とグループ最大の取引基盤を持つりそな銀行の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。併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。

ハ．りそなスタイルの確立

当グループは、ローコスト運営による生産性追求、お客さまに軸足を置いた業務運営の変革、及び差別化戦略を支えるサービス改革に取り組んでまいりました。本計画期間においても、差別化のためのこれらの変革を更に深化させ、「新しい企業文化の創造」「個の重視」「信頼度 No.1 への挑戦」に取り組み、定着を図ることにより従来の常識や慣行にとらわれない金融サービス企業としての「りそなスタイル」を確立し、リテールバンクのフロントランナーを目指してまいります。

a．新しい企業文化の創造

当グループは、差別化された業務運営を確立するため、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り組み、新しい企業文化を創造してまいります。

(オペレーション改革 / ペーパーレス事務運営)

当グループは、リテール分野に経営資源を集中していくなかで、迅速で正確なサービス提供によるお客さまの利便性向上と、ローコストでの事務運営体制を両立させるオペレーション改革を進め、営業店を事務からセールスの場へ転換するべく取り組んでまいりました。本計画期間においても、こうした改革を継続していくとともに、ペーパーレス事務運営等により事務量を削減し、預金為替・融資業務の品質向上を実現してまいります。また、業務運営の標準化の促進や、営業現場のモニタリングを通じた指導力の強化により、事務過誤の事前防止と事務リスク管理の向上に努めてまいります。

また、近畿大阪銀行において 20 年 7 月にグループ共通のシステムへの移行が無事終了したことにより、事務・システム運営の一層の効率化を進めてまいります。具体的には、事務センター等のグループ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共有、事務・システムのグループ一元化による管理強化の実現等に取り組むことにより、経営の効率性を高めてまいります。

(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る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積極的に取り組み、新しい企業文化を創造し、発信してまいります。

(マーケティングの高度化)

お客さまに従来以上に満足していただけるように、20 年 4 月に新設した金融マーケティング研究所を活用し、調査・分析機能を更に強化してまいります。具体的には、地域特性に応じた重点地域の選定、経営資源の集中的な配分の実現等を目指してまいります。また、お客さまの特性やご要望の調査・分析により、お客さまの真のニーズを不偏かつ正確に捉えることで、競争力ある商品の開発、サービス品質の更なる向上を目指すとともに、効果的なプロモーションや地域のお客さまのニーズに合わせた創意工夫によるマーケティング活動に取り組んでまいります。

b. 個の重視

当グループは、お客さまとのリレーションの向上や、ダイバーシティマネジメントへの挑戦を課題として、地域運営等様々な差別化戦略を実施してまいりました。本計画期間においても、お客さま一人ひとり、従業員一人ひとりを大切に、リレーションの強化や人材改革に取り組んでまいります。

（リレーションの強化）

当グループは、お客さま一人ひとりを深く理解し、最適かつきめ細かなサービスをご提供することで、リレーションの強化に努めてまいります。

○ CRM の活用

当グループは、お客さま情報の集積とそれに基づく効率的な営業推進等により、お客さま対応力を高め、お客さまとのリレーションを深めてまいります。

○ 営業体制の整備

りそな銀行、埼玉りそな銀行では、16 年 4 月より地域運営に挑戦し、お客さま発・地域発の活動を通じて、リレーションの強化を図ってまいりました。さらに、りそな銀行では 20 年 4 月に担い手のミッションを明確化する新営業体制を導入し、お客さまのニーズに対応した専門性の高い運営体制の実現を目指しております。

なお、近畿大阪銀行では、19 年 6 月に情報集積力・提案型営業力の強化を目的とした情報リレーション部を設置し、お客さまを深く理解することで適時適切なソリューションの提供に努めております。

（人材改革）

持続的な成長を支える人材の強化に取り組むことにより、各分野において従業員一人ひとりが金融のプロフェッショナルとしての質を高めるとともに、従業員が働き甲斐を感じつつ、その能力を最大限に発揮することができる人材改革に向けた環境作りに取り組んでまいります。

具体的には、事業分野別・レベル別に研修プログラムや人材育成体系を整備することで、事業分野別の人材管理体制を構築してまいります。また、従業員一人ひとりが自らの力を発揮できる事業分野を自己選択するキャリアフィールド制度や勤務地を選択する本拠地制度の導入により、個々人の就業意識や価値観・ワークライフバランス等に配慮した人事運営の確立を目指してまいります。

さらに、女性や中高年層の従業員の活躍をサポートする取組みを継続的に実施することにより、性別・年齢・職種等にとらわれない実力本位の人材活用を徹底し、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）に挑戦してまいります。

c. 信頼度 No.1 への挑戦

当グループは、“金融サービス企業の基本は「信頼」である”との認識のもと、誠実かつ正確なサービス提供と社会や地域への貢献に努め、信頼度 No.1 企業を目指してまいりました。昨今の世界的な金融市場の混乱のなか、当グループは今一度この認識に立ち返り、お客さまから「永く取引をしたい銀行」と認めていただけるように「サービス改革」や「CSR」への取組みを強化してまいります。

(サービス改革)

当グループは、お客さまからの信頼を全てに優先し、誠実なサービスの提供を行うとともに、金融サービス企業としてサービス品質の向上等、引き続きお客さまに軸足を置いたサービス改革に取り組んでまいります。

○ 法令等遵守、お客さま保護の徹底

個人情報保護法や金融商品取引法等への態勢整備等、お客さま保護の観点から、お客さまへの説明、お客さまからの相談や苦情等への対応、お客さま情報の管理等に対してこれまで以上に能動的な対応を進めてまいります。そして、法令等遵守はもちろんのこと、お客さまからの信頼を全てに優先し、地域やお客さまとの長期のリレーションを構築するよう取り組んでまいります。

○ “個客”満足度 No.1 の追求

お客さまを最も良く知り、理解する企業を目指して、多様なニーズをお持ちの“個客(お客さま一人ひとり)”に対して、個別のニーズにお応えし、最適なサービスをご提供することで、「りそなファン」の拡大に努めてまいります。また、お客さまとの重要な接点である店頭サービスの品質向上に取り組むとともに、営業現場における自律的改革を実現することで、「店頭サービス No.1」を目指してまいります。さらに、専門性の高い人材育成、お客さまとのリレーション向上、お客さまのニーズに合った営業体制・チャネルの構築等により、最高のサービス品質を追求してまいります。

○ 「お客さま中心主義」の徹底

サービス業の基本として、これまでも「お客さまの声を反映した取組み」を積極的に実施しており、お客さまの貴重な声(苦情・要望・激励等)を分析し、継続的な改善を行ってまいりました。今後も、「お客さまの声」を起点とするサービス改革を一層推し進め、お客さまの貴重な声をより早く、より良く活かす仕組みを構築し、商品、サービス、業務プロセス、業務スピードの改善・改革を推進してまいります。

(CSR (『りそな』の社会的責任))

当グループは、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 (コンプライアンスの徹底) 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。

- ・当グループでは、地域・社会貢献活動の一環として、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ます。
- ・りそなホールディングスは 20 年 1 月、企業の社会的責任 (CSR) 活動の一環として、国連が提唱する「グローバル・コンパクト」に参加し、「人権・労働・環境・腐敗防止」に関する 10 原則を支持することを表明いたしました。
- ・りそな信託銀行では 20 年 3 月、投資に際し、環境・社会・企業統治問題に配慮することを約束する「責任投資原則 (PRI)」に署名いたしました。

また、経営の透明性確保とりそなブランド向上のため、お客さま、株主の皆さま、社会、従業員等、様々なステークホルダーに対し、適時適切に分かりやすく経営情報を発信しております。今後も、このような CSR 活動を通じて、『りそな』と社会の共存を目指してまいります。

主要部門別の純収益動向

(図表 5) をご参照ください。

リストラの推移及び計画

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

この結果、15 年 3 月期にはグループ合算で人件費 1,595 億円、物件費 2,730 億円であった経費額を、20 年 3 月期には、グループ合算で人件費 1,267 億円、物件費 2,141 億円へと大幅な削減を実現しております。また、経営の効率性を示す代表的な指標である OHR についても、15 年 3 月期 60% 程度から 20 年 3 月期 52% 程度にまで低減を実現しております。

本計画期間においても、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。同時に、リテールビジネスの高コスト性を打破し、筋肉質の収益構造への転換に取り組むことで、計画最終年度の 24 年 3 月期には傘下銀行合算で OHR 50% を下回る水準の達成を目指してまいります。

【人件費】 (グループ合算：りそなホールディングス + 傘下銀行合算)

単位：億円	15/3 月期 実績	20/3 月期 実績	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画
グループ合算	1,595	1,267	1,300	1,300	1,320	1,340
内りそな銀行	-	752	766	766	775	784

【物件費】

単位：億円	15/3 月期 実績	20/3 月期 実績	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画
グループ合算	2,730	2,141	2,170	2,240	2,220	2,210
内りそな銀行	-	1,441	1,414	1,462	1,448	1,434

【OHR】

単位：%	15/3 月期 実績	20/3 月期 実績	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画
傘下銀行合算	59.73	51.73	53.94	54.49	52.14	49.60
内りそな銀行	-	52.53	54.10	54.80	52.09	49.16

(注) りそな銀行の 15/3 月期実績については、同年 3 月に実施された分割・合併により、計上しておりません。

15 年 3 月末に 19,307 人であった従業員については、集中再生期間(～17 年 3 月末)において、早期退職支援制度の活用や本部間接部門のスリム化等のリストラを前倒しに進めた結果、17 年 3 月末には 14,700 人となり、15 年 3 月末人員の約 4 分の 1 に当たる 4,607 人の削減を実現しております。

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

本計画期間においては、事務管理部門の運営効率化を一層推し進めるとともに、営業戦力の量的維持・質的強化を図ることで重点ビジネス・重点エリアの強化を実現してまいります。こうした取組みにより、引き続き業務の合理化・効率化に努め、全体としての生産性を高めてまいります。

【従業員数(注)】

単位：人	15/3 月末 実績	20/3 月末 実績	21/3 月末 計画	22/3 月末 計画	23/3 月末 計画	24/3 月末 計画
グループ合算	19,307	14,675	14,750	14,700	14,700	14,700
内りそな銀行	12,467	9,355	9,360	9,360	9,360	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、派遣社員は除いております。(図表 6 ペース)

子会社・関連会社の収益等の動向

当グループは、りそなホールディングスによるガバナンスのもと、各子会社・関連会社が特長を活かしつつグループに貢献することにより、グループ企業価値の最大化を目指してまいります。

本計画期間中における各傘下銀行等の基本的な運営方針は以下の通りです。

りそな銀行については、全国の10地域等（7地域・3営業本部）での地域運営や次世代型店舗の拡充等、『りそな』の差別化戦略のもとで、お客さまの利便性の向上の実現を目指した様々な改革に取り組むことで業績の向上に努めております。

本計画期間においては、個人のお客さまの豊かな生活設計をサポートするために、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コンサルティング営業を展開してまいります。また、法人のお客さまの事業の成長をサポートするために、事業の様々な場面で経営課題の解決に向けた最適なソリューションをご提案する経営課題解決型ビジネスを展開してまいります。

埼玉りそな銀行については、地域密着型の運営体制のもと、埼玉県で40%超の預貸金のシェアを有するなど県内トップバンクとして順調に業績が伸展しております。

引き続き、地元根ざした地域金融機関として、「埼玉県の皆さまに信頼され、地元埼玉とともに発展する銀行」を目指し、営業基盤の拡充による成長、経営管理の高度化による健全性の向上、及びサービス改革の徹底によるお客さま満足度の向上に向けた諸施策を推進してまいります。

近畿大阪銀行については、グループの主要地盤の一つである大阪地域でりそな銀行と並存しておりますが、事業モデルや店舗再配置等により、存在感ある「都市型リテールバンク」として、りそな銀行とは異なる営業体制を構築し、業績の向上に努めております。

20年7月には、効率性の徹底追求を目的とした、同社最大の課題の一つであった事務・システムのグループ共同化が無事終了いたしました。本計画期間においては、IT関連のレベルアップにより、お客さまに利便性の高い新商品・新サービスの提供や、CRMによるお客さま情報の管理とそれに基づく効率的な営業推進等を行うとともに、業務改革の推進による徹底した経費圧縮にも取り組んでまいります。また、同社は大阪最大規模の営業基盤を持つ地方銀行として、お客さまからの支持も厚いことから、独自の地域密着型運営を継続し、地域のお客さまに貢献してまいります。

りそな信託銀行については、企業年金に強みを持つ機能特化型の銀行として、りそな銀行との協働による営業体制を構築するなど、グループ商業銀行との連携強化に取り組むことで、安定した業績を継続しております。

今後も、長年に亘り培ってきた資産運用・資産管理の専門性の高度化を図るとともに、資産運用機能の多角的な活用に取り組んでまいります。また、コーポレートビジネス、コンシューマービジネス、アセットマネジメントビジネスと、この3つの事業を支える信託機能の充実により、新たな金融サービス企業の姿をお示ししてまいります。

なお、当グループは、24年3月に迫った適格年金制度の廃止等、企業年金制度の大きな変革期のなかで、お客さまのニーズがますます多様化・高度化していることを踏まえ、本計画で経営課題解決型ビジネスへの転換を目指しており、その取組みを更に加速させるべく、関係当局の承認を前提として、りそな信託銀行とりそな銀行を本計画期間中に合併させる方針としております。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、信頼と信託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。

傘下銀行以外の国内子会社・関連会社については、リスクファクターの徹底排除、ならびに自前主義からの脱却という観点からゼロベースでの見直しを行い、15年3月末の50社から実質11社へ整理・再編を行ってまいりました。その上で、残る子会社については、原則としてりそなホールディングスによる直接出資形態に変更することにより、グループの共通プラットフォームとしての位置づけを明確化しております。また、グループ内部統制に係る基本方針に基づき、各子会社においても内部統制の整備を進めてまいりました。本計画期間においては、引き続き内部統制の強化に努めるとともに、各傘下銀行と緊密な連携を行い、専門性・効率性の向上に継続的に取組むことで、グループ企業価値の向上を実現してまいります。

その他、子会社・関連会社の動向については、(図表7)をご参照下さい。

管理会計の確立とその活用の方策

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

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

グループ全体として、健全性の確保と収益性の向上、お客さま満足度の向上、社会への一層の貢献が推進され、最終的に「りそなの企業価値向上」が実現するように、グループ全体で管理会計の積極的な活用と高度化に努めてまいります。

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

経営理念等

当グループでは、全役員・従業員の判断や行動の基準となる「りそなグループ経営理念」、その基本姿勢を具体化したものとして「りそな WAY (りそなグループ行動宣言)」を制定しております。また、経営理念とりそな WAY を具体的な行動レベルで明文化したもののとして「りそな STANDARD (りそなグループ行動指針)」を制定しております。

《りそなグループ経営理念》

りそなグループは、創造性に富んだ金融サービス企業を目指し、
お客さまの信頼に応えます。
変革に挑戦します。
透明な経営に努めます。
地域社会とともに発展します。

《りそな WAY (りそなグループ行動宣言)》

お客さまと 「りそな」	「りそな」はお客さまとの信頼関係を大切にします
	お客さまからの信頼を全てに優先し、お客さまの喜ぶ顔や幸せのために、誠実で心のこもったサービスを提供します。 お客さまのニーズに応え、質の高いサービスを提供します。 常に感謝の気持ちで接します。
株主と 「りそな」	「りそな」は株主との関係を大切にします
	長期的な視点に立った健全な経営を行ない、企業価値の向上に努めます。 健全な利益の適正な還元を目指します。 何事も先送りせず、透明な経営に徹し、企業情報を公正かつ積極的に伝えます。
社会と 「りそな」	「りそな」は社会とのつながりを大切にします
	「りそな」が存在する意義を多くの人々に認めていただけるよう努力します。 広く社会のルールを遵守します。 良き企業市民として地域社会に貢献します。
従業員と 「りそな」	「りそな」は従業員の人間性を大切にします
	「りそな」の一員であることに誇りを持って働ける職場を創ります。 創造性や変革に挑戦する姿勢を重んじます。 従業員一人ひとりの人間性を尊重し、能力や成果を公正に評価します。

《りそな STANDARD (りそなグループ行動指針)》

STANDARD - お客さまのために

- 1 . お客さまをよく知り、最適なサービスをご提供します。
- 2 . お客さまには、常に感謝の気持ちを忘れず、誠意ある態度で接します。
- 3 . 苦情・トラブルには、最優先で対応します。
- 4 . お客さまの情報を大切に取扱い、守秘義務を遵守します。

STANDARD - 変革への挑戦

- 1 . ニーズに応え続けるために、収益に徹底的にこだわります。
- 2 . 「銀行は特別」という意識を払拭し、普通の会社になります。
- 3 . 過去や慣習にとらわれず、変革に挑戦します。
- 4 . 勝ちにこだわり、決してあきらめません。

STANDARD - 誠実で透明な行動

- 1 . 法令・ルールはもとより社会規範を遵守します。
- 2 . 「公私のけじめ」をつけます。
- 3 . 反社会的勢力とは、断固として対決します。
- 4 . 常に人権や人間性を尊重し、差別や嫌がらせを絶対に許しません。

STANDARD - 責任ある仕事

- 1 . お客さまの大切な「お金」を取扱っている者として、常に正確な事務を心掛けます。
- 2 . 何事も、先送りはしません。
- 3 . 社内（グループ内）の説明責任を果たします。
- 4 . 仕事を通じて知った情報は、社外に漏らしません。
- 5 . 適切な報告・連絡・相談を行います。

STANDARD - 社会からの信頼

- 1 . 地域社会の一員として信頼される企業を目指します。
- 2 . 適切な情報開示により社会への説明責任を果たします。
- 3 . 社会から不信や疑惑を招く贈り物や接待は行いません。
- 4 . 政治、行政とは透明でクリーンな関係を保ちます。
- 5 . 独占禁止法を遵守し、フェアな取引を行います。

また、当グループの全役員・従業員が共有する価値観である「グループ経営理念」のもと、『りそな』が創造するお客さま価値を明確化していくものとして、ブランド宣言を行っております。このブランド宣言のもと、これまでのりそな改革における差別化戦略を徹底するとともに、創造性に富んだ金融サービスグループを創るための改革に挑戦してまいります。

りそなブランド宣言

ビジョン ～私たち『りそな』が目指すもの～

りそなグループは、ヒューマンコミュニケーションを大切にし、お客さまひとりひとりの“満足を超える感動”を創造する金融サービスグループを目指します。

プロミス ～そのために実行すること～

私たちは、お客さまの期待と信頼にお応えするために、自ら気付き、考え、行動します。きめ細やかなリレーションシップと最適なソリューション、そしてスピード感あるサービスで、お客さまの夢の実現に貢献します。

スローガン ～ビジョン、プロミスを表現したメッセージ～

 新しいクオリティへ、新しいスピードで。『りそな』
HUMAN COMMUNICATION

コンプライアンス態勢について

「りそなグループ経営理念」「りそな WAY」「りそな STANDARD」をすべての中心に据え、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置づけ、銀行の社会的責任と公共性を強く認識しているという企業（経営）としての姿勢の一層の明確化、全役員・従業員のコンプライアンス意識の浸透に、下記の通り、引き続き取り組んでまいります。

イ．明確な経営の価値観に基づくコンプライアンス態勢の構築

- ・「りそなグループ経営理念」「りそな WAY」「りそな STANDARD」を重視するという企業（経営）としての姿勢を一層明確化し、従業員に対するメッセージとして継続的に発信
- ・コンプライアンス・チェックにおける「りそなグループ経営理念」「りそな WAY」「りそな STANDARD」との整合性チェックの継続的实施

ロ．啓発活動によるコンプライアンス意識の浸透

- ・経営陣、営業部長、お客さまサービス部長等から、様々な機会を捉えた継続的なメッセージの発信
- ・階層別研修、職場内研修、eラーニング研修を中心とした啓発活動の継続的实施

ハ．コミュニケーションの向上等による従業員の自律性を重視した浸透策の実施

- ・グループ全従業員（含むパートタイマー・派遣社員等）を対象とした意識調査による継続的な従業員意識の把握、及びその結果を踏まえた対応策の検討と実施
- ・公益通報者保護法の施行を踏まえた「りそなコンプライアンス・ホットライン」「りそな弁護士ホットライン」の周知徹底
- ・全社的なコンプライアンス・プログラムの策定、実践、見直しを通じた、継続的かつ自律的な改善活動

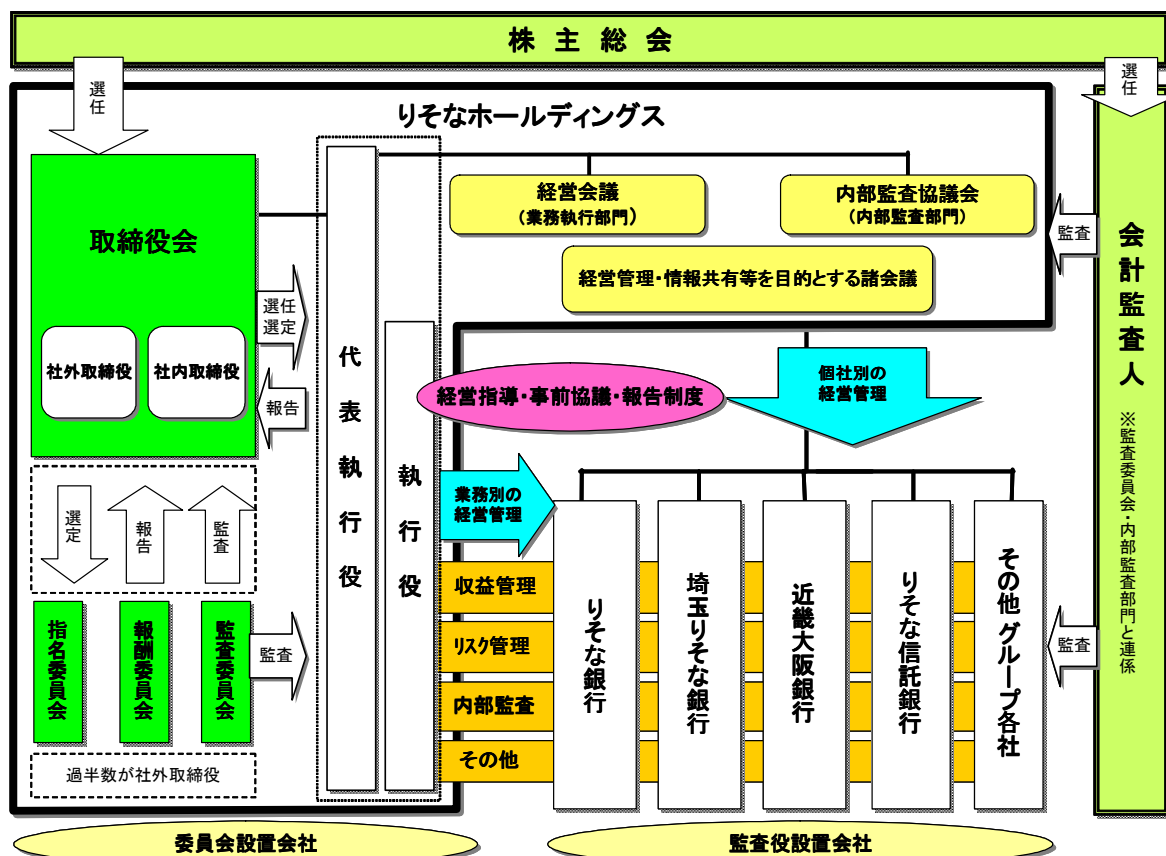
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

当グループは、責任ある経営体制の確立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。

また、りそなホールディングス及びグループ各社は、公的資金による多額の資本増強を受けたことを真摯に反省し、このような事態を再び招くことのないよう、内部統制に係る基本方針を取締役会において定め、内部統制の有効性確保に努めております。この基本方針の定めに従い、業務の有効性・効率性の確保や事業活動における法令等遵守等に関わるプロセスを明確化し、グループ内の全ての者が理解し遂行するための体制整備に努め、りそなグループに相応しい内部統制を構築することを目指してまいります。



(3) 自主的・積極的なディスクロージャー

りそなホールディングスは、外部株主からの付託を受けた上場会社であり、マーケットとの対話を重視する開かれた経営を目指しております。既に委員会設置会社への移行を契機として、監督と執行の分離を徹底した経営体制を確立しており、こうした透明性の高いコーポレート・ガバナンスのもと、広報・IR活動においても、自主的・積極的なディスクロージャーに努めております。

東証適時開示規則等で定められる開示に止まらず、より広く、継続して、分かり易い情報開示に努めており、記者会見発言要旨のホームページへの掲載、ニュースリリース配信サービス等も実施しております。また、公平かつ適時・適切な情報開示及び信頼性ある財務報告の実施、ならびに情報開示統制の有効性確保を目的として「情報開示及び財務報告に関する基本方針」を定め、ホームページ上に公開するなど、ディスクロージャー強化に向けた体制整備に取り組んでおります。

今後ともマーケットとの対話を通じて、当社における経営改革の取り組みを十分にご理解いただくことを目的として、自主的・積極的なディスクロージャーに努めてまいります。

4 . 配当等により利益の流出が行われないための方策等

(1) 基本的考え方

当グループでは、今後とも企業価値向上に向けた経営改革に努め、公的資金の早期返済を実現したいと考えており、この観点から、内部留保の蓄積を優先し利益の社外流出は極力抑制することを基本的な方針としております。

(2) 配当、役員報酬についての考え方

上記の基本的な考え方に従い、普通株式配当については18年3月期より、「1株当たり1,000円」の配当を行っており、また、優先株式配当についても、17年3月期以降、所定の配当を行っております。

21年3月期以降についても、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。

また、役員報酬については、役員の成果責任を明確化する観点から業績連動報酬を導入しており、業績の変動に重点を置いた支給を行っておりますが、当グループの持続的な成長への更なる貢献を狙いとした中長期的な業績連動報酬としての株式取得報酬（当社株式を購入することを目的として、当社株価を指標に支給額が決定される報酬）の導入を、本計画期間内に実施する方針としております。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

（基本的な取組み姿勢）

当グループでは、金融機関としての公共的使命を十分に認識し、健全な企業に対する円滑な資金供給に努めてまいります。特に、中堅・中小企業のお客さま向けの貸出や個人のお客さま向けのローン等については、商品性の向上や推進体制の強化等を通じ、積極的な拡大に努めてまいります。

（具体的な方策）

信用供与の円滑化に向け、新商品の開発・投入や既存商品の商品性向上、新規のお客さまの積極的な開拓等を通じ、貸出の増強を図ってまいります。

19年10月からの責任共有制度導入に伴い、各信用保証協会との提携商品の見直しを実施し、現在8協会/11商品を取扱いいたしております。（東京2、大阪府2、大阪市1、栃木1、奈良県1、兵庫県2、千葉県1、川崎市1）

りそな銀行では、20年4月に「新営業体制」への移行を実施することで、従来の営業店の組織を再編し、複数の営業店を一括りにした「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）を実現しております。お客さま毎のニーズに応じたきめ細かな対応力の強化と、各部門が連携しながら相互に牽制し合うことによる内部管理体制強化の実現を目指しております。

また、法人リテール室を従来の地域横断組織からエリア内組織へ再編いたしました。これにより、お客さまとのリレーションの向上に努めるとともに、資金ニーズへの対応力をより一層強化してまいります。

併せて、本部の営業店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まいります。

また、決済ソリューション提供に関する機能強化等を狙いとして法人ソリューション営業部内に「決済ソリューション室」を設置いたしました。

法人営業部を中心とした営業現場による地域性の発揮と専門的なサポート機能を有する本部の能動的アプローチによって、安定的・継続的に収益を確保できる法人ビジネスの基盤強化に取り組んでまいります。

（地域経済の発展を支援する商品の提供）

当グループでは、地域社会とともに発展していくことを経営理念の一つに掲げており、今後とも、グループ一丸となって、地域経済への貢献に資する取組みを積極的に行ってまいります。19年12月には、埼玉りそな銀行において「地域密着型金融の推進に関する方針」

近畿大阪銀行において「地域密着型金融推進計画」を策定しており、地域のお客さまの目線に立った高品質の金融サービスの提供に徹し、地域経済との「共存共栄」を目指しております。

地域経済の発展に向けた最近の主な取組みは以下の通りです。

- 財団法人川崎市産業振興財団と連携した「かわさきビジネスファンド（AVANTI）」の取扱い開始（りそな銀行、18年10月）、同財団と包括提携締結（りそな銀行、19年4月）
- 大阪府との提携による融資制度「大阪府動産等評価融資」の取扱い開始（りそな銀行、19年5月）
- 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法人のお客さまを対象とした「大阪環境ファンド」を組成（りそな銀行、20年9月）
- 「埼玉成長企業サポートファンド」の取扱い開始（埼玉りそな銀行、19年3月）
- 中小企業のお客さま向け融資商品「地域サポート保証ファンド」の取扱い開始（埼玉りそな銀行、19年7月）
- 「近畿大阪機械担保ローン」の取扱い開始（近畿大阪銀行、19年6月）

（融資に対する取組み姿勢）

融資の検討・採択にあたっては、優越的地位の濫用、抱き合わせ販売等の不公正な取引方法にならないよう十分に配慮してまいります。具体的には、社内研修により社員教育を徹底するとともに、お客さまからの苦情内容を分析するなど、適切なモニタリングを実施してまいります。

6．株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

当グループは、18年5月23日公表の「公的資金返済に向けた基本方針について」において、下記3点を公的資金の返済に際しての基本的な考え方としております。

返済原資を可能な限り早期に確保すること

適切な自己資本比率を維持すること

普通株式の希薄化を可能な限り回避すること

また、現在残存する公的資金23,231億円(注入額ベース)の具体的な返済方針を以下の通りとしております。

イ．優先株式(早期健全化法3,352億円及び預金保険法16,635億円、合計19,988億円)

- ・ 公的優先株式については、利益剰余金及び今後市場で発行する優先株式の資金(その他資本剰余金)を原資として、買入消却を行うことを基本方針としております。
- ・ この方針に基づき、18年8月に第4種優先株式630億円、19年6月に第9種優先株式3,500億円、19年8月に第5種優先株式1,000億円を発行いたしました。
- ・ また、19年1月26日に、早期健全化法優先株式(発行価額の総額8,680億円)のうち、乙種第一回優先株式及び戊種第一回優先株式(発行価額の総額5,327億円)について、自己株式として取得し、即時消却を実施いたしました。
- ・ なお、一斉転換期限のある早期健全化法優先株式については、関係当局の承認を前提に、それぞれ一斉転換期限までの返済を目指してまいります。当該優先株式の潜在株式への対応として当社普通株式の市場での取得も検討しており、20年9月8日には取得する株式の総数660,000株、株式の取得価額の総額1,100億円を上限として当社普通株式を自己株式として取得することを決議いたしております。また、早期健全化法優先株式について一斉転換により普通株式が交付される場合には、希薄化を回避することを目的として普通株式を取得することにも検討いたします。

ロ．劣後ローン(早期健全化法450億円)

- ・ 早期健全化法に基づく劣後ローンについては、コール期日の21年3月末までに全額返済することを基本方針としております。
- ・ この方針に基づき、18年11月2日に、当該ローンの一部200億円、19年6月13日に、350億円について返済を実施いたしました。

ハ．普通株式(預金保険法2,792億円)

- ・ 預金保険法に基づく普通株式については、市場環境を見極めつつ、売出し、または売出し以外の方法による返済について関係当局との協議を進め、できるだけ早期に実現することとしております。
- ・ なお、20年6月19日に、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普通株式を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 億円が返済されることとなりました。

本計画期間においても、上記方針を踏まえつつ、剰余金の累積状況、市場環境の変化、また銀行を取り巻く規制等の変化に応じ、柔軟かつ機動的な資本政策を実施したいと考えており、可能な限り早期に公的資金の返済ができるよう、努力してまいります。

（２）剰余金の推移

公的資金の主たる返済原資であるグループ合算剰余金については、20 年 3 月末現在で、計画（10,664 億円、20 年 4 月見直し後）を 994 億円上回る 11,659 億円となっており、早期健全化法優先株式の残存額 3,352 億円を上回る剰余金を確保しております。また、本計画の着実な履行等を通じ、23 年 3 月末までに、累積で 15,776 億円を見込み、20 年 3 月末までに既に市場で発行した優先株式の資金（その他資本剰余金）も合わせ、公的資金優先株式の残存額 19,988 億円（注入額ベース）を上回る剰余金を確保できる見通しであります。

本計画期間最終年度である 24 年 3 月期までには 17,635 億円の累積が見込まれます。今後も、一層の収益力の向上に努め、利益の積み上げを図ってまいります。

（億円）

	20/3 月期 実績	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画
合算剰余金	11,659	13,147	14,327	15,776	17,635

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

公的資金を返済する場合、または当社普通株式を市場にて取得する場合、返済または取得後においても、グループ連結自己資本比率 9%以上、Tier 比率（連結）5%以上を目標として、適切な自己資本比率を維持してまいります。

なお、一斉転換期限のある早期健全化法優先株式の残存額 3,352 億円（注入額ベース）及び既に設定しております普通株式の取得枠の総額 1,100 億円を控除した自己資本比率は、既に同水準を上回っております。

一斉転換期限のある早期健全化法優先株式については、関係当局の承認を前提に、それぞれ一斉転換期限までの返済を目指しておりますが、市場環境等の変化に対応し、早期健全化法優先株式にかかる潜在株式への対応として、当社普通株式の市場での取得も検討してまいります。また、早期健全化法優先株式について一斉転換により普通株式が交付される場合には、希薄化を回避することを目的として普通株式を取得することも検討いたします。

（３）収益見通し

（図表 11）をご参照ください。

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 各種リスク管理の状況

(リスク管理の基本的な考え方)

当グループは、公的資金による多額の資本増強に至った反省を踏まえ、「経営体力を超えたリスクテイクを行わない」、「顕在化した損失もしくは顕在化が予見される損失は、先送りせずに早期処理を行う」、「収益に見合ったリスクテイクを行う」の3原則を基本的考え方に据え、リスク管理重視の企業風土を確立するとともに、リスク管理体制の強化を図ってまいります。

(グループのリスク管理体制)

○ りそなホールディングス

- ・ りそなホールディングスは、グループのリスク管理の基本方針として、「グループリスク管理方針」を定めております。
- ・ また、リスクカテゴリー毎のリスク管理部署及びリスク統括部署を設け、グループ各傘下銀行におけるリスクの状況を把握し、各傘下銀行に指導・助言を行っております。

○ グループ傘下銀行

- ・ 各傘下銀行は、「グループリスク管理方針」に則り、各々の業務の規模・特性等を踏まえ、各傘下銀行において「リスク管理の基本方針」を定めております。
- ・ また、りそなホールディングス同様、各傘下銀行においても、リスクカテゴリー毎のリスク管理部署及びリスク統括部署を設置しております。
- ・ リスク管理上の重要事項の決定に際しては、りそなホールディングスと事前協議を行うとともに、リスクの状況を定期的にりそなホールディングスへ報告しております。

(統合リスク管理)

当グループでは、信用リスク・投資株式リスク・市場リスク・オペレーショナルリスクを計量化した上で、そのリスク量に対して経営体力の範囲内で上限を設けて管理することによって、経営体力を超えたリスクテイクを行わない仕組みとし、健全性の維持を図っております。また、リスクに見合う適正なリターンを確保していくことで、収益体質の一層の強化を図ってまいります。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

グループ共通のリスク管理に関する基本的な方針を「グループリスク管理方針」で明確にし、信用リスク管理の基本原則として「グループ・クレジット・ポリシー」を制定しております。りそなホールディングスならびに各傘下銀行は、この共通の方針に基づき、信用リスク管理体制の整備を行っております。また、個別案件については、各傘下銀行における信用リスクに応じた権限規程に従い、決裁を行っております。

(3) 資産内容

金融再生法開示債権の状況

(図表 13) をご参照ください。

リスク管理債権の状況

(図表 14) をご参照ください。

(4) 償却・引当方針

公的資金による株式等の引受け等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

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

各傘下銀行はこれに準拠して、自社の「自己査定基準」、「償却・引当基準」を整備し、これらに基づいた正確な自己査定を行い、適正な償却・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・引当結果の適正性については、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。

社内企業格付けごとの償却・引当の目途

各傘下銀行では、上記の基準に基づき、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。

なお、与信残高 10 億円以上の「要管理先」及び与信残高 100 億円以上の「要注意先」については DCF 法を適用し、予想損失額を見積もっております。

「破綻懸念先」債権については、合理的と認められる今後の一定期間における予想損失額を見積もり、相当する額を個別貸倒引当金として計上しております。なお、与信残高 30 億円以上の大口債務者については DCF 法を適用し、予想損失額を見積もっております。

「破綻先」「実質破綻先」債権については、☐ 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。

不良債権の売却等による処理、回収の方針

当グループでは、債務者の再生可能性を慎重に見極めた上で、企業再生支援と早期オフバランス化の両面から対応方針を検討・策定し、再生支援や不良債権の処理・回収に取組んでおります。特に、中小企業のお客さまについては、財務状況のみならず、企業の技術力・販売力や経営者の資質といった定性面を含む経営実態の十分な把握に努めております。

（企業再生への取り組み）

社内の再生支援専担部署等で経営改善支援等を行う他、再生企業向け融資・再生ファンドを活用しております。また、りそな銀行では、サービサー子会社であるりそな債権回収(株)に小口債権の管理を集約し、同社の再生支援専担部署である「事業再生部」で中小企業のお客さまを中心とした再生支援に取り組んでおります。さらに、20年10月には、今まで以上にお客さまへの迅速かつきめ細かい対応を図るために、審査部の部内室として「企業金融室」を設置いたしました。

債権放棄についての考え方

当グループでは、債権放棄については、11年1月20日付金融再生委員会発表の「金融再生委員会の運営の基本方針」ならびに13年9月19日付で私的整理に関するガイドライン研究会が公表した「私的整理に関するガイドライン」に示されている考え方を踏まえ、再建計画（経営改善計画）の妥当性、債権放棄を行わない場合と比較した経済合理性、経営責任の明確化、連鎖的企業破綻による社会的損失の回避等を総合的かつ慎重に検討した上で実施してまいります。

（5）評価損益の状況と今後の処理方針

保有株式の価格変動リスクを低減するため、17年3月末までに傘下銀行合算の政策投資株式残高を4,000億円の水準まで圧縮いたしました。それ以降についても同水準に抑制しております。

20年3月期の当グループのその他有価証券については、債券において評価損があるものの、株式を中心とした評価益により、全体では評価益を計上しております。

なお、各傘下銀行は、有価証券の価格変動リスクを管理するため、市場リスク管理の枠組みの中でリスク限度・残高限度・ポジション限度・損失限度等を設定するとともに各種のリスク指標をモニタリングし、適切なリスク管理を行っております。

（6）金融派生商品等取引動向

（図表19）（図表20）をご参照ください。

（ 図 表 編 ）

(図表1-1)収益動向及び計画[りそなホールディングス]

持株会社 13年12月 設立

	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
(規模)＜資産、負債は平残、純資産は末残＞ (億円)					
総資産	18,510	22,750	24,200	25,700	27,100
貸出金	671	470	250	250	250
有価証券	11,112	11,110	11,110	11,110	11,110
総負債	3,550	2,650	2,400	2,400	2,550
純資産	19,407	20,805	22,790	23,820	25,270
資本金	3,272	3,272	3,272	3,272	3,272
資本準備金	3,272	3,272	3,272	3,272	3,272
その他資本剰余金	4,499	4,499	4,499	4,499	4,499
利益準備金	-	-	-	-	-
剰余金 (注1)	8,376	9,884	11,869	12,898	14,347
自己株式	▲ 12	▲ 121	▲ 121	▲ 121	▲ 121
(収益) (億円)					
経常利益	5,902	1,760	2,370	1,560	1,970
受取配当金	5,938	1,776	2,415	1,610	2,030
経費	43	55	55	55	55
人件費	29	30	30	30	30
物件費	13	25	25	25	25
特別利益	-	-	-	-	-
特別損失	0	-	-	-	-
税引前当期利益	5,902	1,760	2,370	1,560	1,970
法人税、住民税及び事業税	▲ 10	▲ 400	▲ 570	▲ 10	▲ 20
法人税等調整額	▲ 333	210	440	-	-
税引後当期利益	6,246	1,950	2,500	1,570	1,990
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	12,862	14,262	16,247	17,276	18,725
配当金総額(中間配当を含む)	442	515	541	541	582
普通株配当金	113	113	113	113	113
優先株配当金＜公的資金分＞	254	306	332	332	374
優先株配当金＜民間調達分＞	73	94	94	94	94
1株当たり配当金(普通株)(注2)	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
同(乙種第一回優先株)	6,360.00	6,360.00	6,360.00	6,360.00	6,360.00
同(丙種第一回優先株)	6,800.00	6,800.00	6,800.00	6,800.00	6,800.00
同(戊種第一回優先株)	14,380.00	14,380.00	14,380.00	14,380.00	14,380.00
同(己種第一回優先株)	18,500.00	18,500.00	18,500.00	18,500.00	18,500.00
同(第1種第一回優先株)	2,564.00	3,190.00	3,500.00	3,500.00	4,000.00
同(第2種第一回優先株)	2,564.00	3,190.00	3,500.00	3,500.00	4,000.00
同(第3種第一回優先株)	2,564.00	3,190.00	3,500.00	3,500.00	4,000.00
同(第4種優先株)	99,250.00	99,250.00	99,250.00	99,250.00	99,250.00
同(第5種優先株)	54,622.00	91,875.00	91,875.00	91,875.00	91,875.00
同(第9種優先株)	26,769.00	32,550.00	32,550.00	32,550.00	32,550.00
配当率(優先株＜公的資金分＞)	1.27	1.53	1.66	1.66	1.87
配当率(優先株＜民間調達分＞)	1.43	1.83	1.83	1.83	1.83
配当性向	1.92	7.35	5.49	9.97	7.49
(経営指標) (%)					
ROE(当期利益/(純資産-新株予約権)＜平残＞)	44.01	9.69	11.46	6.73	8.10
ROA(当期利益/総資産＜平残＞)	33.74	8.57	10.33	6.10	7.34

(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〕

	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
(規模)＜資産、負債は平残、純資産は末残＞ (億円)					
総資産	404,760	393,800	396,400	398,800	406,300
貸出金	257,877	255,000	254,800	257,300	261,500
有価証券	68,460	72,600	77,700	79,400	81,200
特定取引資産	4,944	6,200	7,000	7,000	7,000
繰延税金資産＜末残＞	2,863	2,268	1,977	1,288	484
総負債	391,357	380,800	384,300	387,000	394,300
預金・NCD	333,026	328,100	326,100	331,200	337,100
債券	-	-	-	-	-
特定取引負債	688	50	-	-	-
繰延税金負債＜末残＞	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債＜末残＞	431	317	317	317	317
純資産	14,715	14,483	13,678	14,098	14,508
資本金	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988
資本準備金	4,338	4,338	4,338	4,338	4,338
その他資本剰余金	887	887	887	887	887
利益準備金	200	200	200	200	200
剰余金（注1）	3,282	3,263	2,458	2,878	3,288
自己株式	-	-	-	-	-
その他有価証券評価差額金	1,234	1,188	1,188	1,188	1,188
繰延ヘッジ損益	184	188	188	188	188
土地再評価差額金	598	431	431	431	431
新株予約権	-	-	-	-	-
(収益) (億円)					
業務粗利益	7,000	6,840	6,900	7,210	7,600
信託報酬	413	380	370	370	400
うち合同運用指定金銭信託分	69	50	50	50	50
うち信託勘定不良債権等処理額（A）	▲ 1	-	-	-	-
資金運用収益	7,013	6,780	6,770	7,330	8,070
資金調達費用	1,641	1,610	1,730	2,200	2,820
役務取引等利益	970	930	1,000	1,140	1,270
特定取引利益	697	130	120	130	140
その他業務利益	▲ 453	230	370	440	540
国債等債券関係損(▲)益	72	10	90	130	180
業務純益（一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前） （B）+（A）+（C）	3,378	3,150	3,140	3,450	3,830
業務純益（B）	3,379	3,150	3,140	3,450	3,830
一般貸倒引当金繰入額（C）	▲ 0	-	-	-	-
経費	3,621	3,690	3,760	3,760	3,770
人件費	1,238	1,270	1,270	1,290	1,310
物件費	2,171	2,200	2,270	2,250	2,240
不良債権処理損失額	803	1,520	730	710	600
株式等関係損(▲)益	▲ 458	40	30	40	60
株式等償却	267	-	-	-	-
経常利益	2,125	1,730	2,490	2,860	3,400
特別利益	946	1,040	100	-	-
特別損失	50	40	20	20	20
法人税、住民税及び事業税	96	470	670	120	130
法人税等調整額	323	670	290	690	810
税引後当期利益	2,601	1,590	1,610	2,030	2,440
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	4,170	4,150	3,345	3,765	4,175
配当金総額(中間配当を含む)	2,545	2,909	1,600	1,820	2,235
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					
(経営指標) (%)					
資金運用利回(A)	1.91	1.90	1.89	2.03	2.19
貸出金利回(B)	2.18	2.18	2.17	2.31	2.48
有価証券利回	0.89	0.89	0.93	1.04	1.14
資金調達原価(C)	1.39	1.43	1.46	1.58	1.72
預金利回(含むNCD)(D)	0.30	0.31	0.32	0.44	0.59
経費率(E)	1.05	1.08	1.11	1.09	1.07
人件費率	0.35	0.37	0.37	0.37	0.37
物件費率	0.63	0.64	0.66	0.65	0.64
総資金利鞘(A)-(C)	0.52	0.47	0.42	0.45	0.47
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	0.83	0.78	0.73	0.77	0.82
非金利収入比率	23.25	24.41	26.95	28.84	30.92
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	51.73	53.94	54.49	52.14	49.60
ROE(注2)	19.76	21.57	22.30	24.84	26.77
ROA(注3)	0.85	0.82	0.81	0.88	0.96

(注1) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(注2) 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3) 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4) 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〕

	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
(規模)資産、負債は平残、純資産は末残> (億円)					
総資産	271,762	257,939	258,025	257,545	261,926
貸出金	172,354	167,038	165,029	165,481	167,258
有価証券	45,026	40,410	41,971	42,682	43,498
特定取引資産	4,944	6,208	7,000	7,000	7,000
繰延税金資産<末残>	2,625	2,039	1,654	943	255
総負債	262,121	248,595	249,617	249,415	253,628
預金・NCD	210,392	204,078	200,298	203,121	206,064
債券	-	-	-	-	-
特定取引負債	688	59	-	-	-
繰延税金負債<末残>	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債<末残>	431	317	317	317	317
純資産	10,570	10,511	9,569	9,849	10,274
資本金	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
資本準備金	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
その他資本剰余金	722	722	722	722	722
利益準備金	-	-	-	-	-
剰余金（注1）	2,407	2,508	1,566	1,846	2,271
自己株式	-	-	-	-	-
その他有価証券評価差額金	1,047	1,050	1,050	1,050	1,050
繰延ヘッジ損益	196	200	200	200	200
土地再評価差額金	598	431	431	431	431
新株予約権	-	-	-	-	-
(収益) (億円)					
業務粗利益	4,443	4,304	4,324	4,539	4,799
信託報酬	86	74	75	74	76
うち合同運用指定金銭信託分	69	59	56	51	49
うち信託勘定不良債権等処理額（A）	▲ 1	-	-	-	-
資金運用収益	4,686	4,403	4,346	4,659	5,100
資金調達費用	1,257	1,186	1,256	1,547	1,949
役務取引等利益	694	649	695	807	919
特定取引利益	697	134	121	131	148
その他業務利益	▲ 463	227	342	413	503
国債等債券関係損(▲)益	36	44	97	132	186
業務純益（一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前） （B）+（A）+（C）	2,108	1,975	1,954	2,174	2,439
業務純益（B）	2,109	1,975	1,954	2,174	2,439
一般貸倒引当金繰入額（C）	-	-	-	-	-
経費	2,333	2,329	2,370	2,365	2,360
人件費	752	766	766	775	784
物件費	1,441	1,414	1,462	1,448	1,434
不良債権処理損失額	564	1,200	500	500	400
株式等関係損(▲)益	▲ 446	37	35	45	55
株式等償却	248	-	-	-	-
経常利益	1,207	950	1,581	1,819	2,237
特別利益	882	1,049	100	-	-
特別損失	43	39	10	10	10
法人税、住民税及び事業税	▲ 301	189	307	▲ 160	▲ 144
法人税等調整額	360	660	385	711	688
税引後当期利益	1,987	1,111	979	1,259	1,684
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	3,130	3,231	2,289	2,569	2,994
配当金総額(中間配当を含む)	2,017	2,359	1,045	1,119	1,472
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					
(経営指標) (%)					
資金運用利回(A)	1.96	1.95	1.93	2.07	2.23
貸出金利回(B)	2.13	2.13	2.12	2.26	2.45
有価証券利回	0.85	0.86	0.93	1.00	1.04
資金調達原価(C)	1.47	1.51	1.55	1.68	1.81
預金利回(含むNCD)(D)	0.32	0.33	0.33	0.45	0.60
経費率(E)	1.10	1.14	1.18	1.16	1.14
人件費率	0.35	0.37	0.38	0.38	0.38
物件費率	0.68	0.69	0.73	0.71	0.69
総資金利鞘(A)-(C)	0.48	0.44	0.38	0.39	0.41
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.70	0.66	0.59	0.64	0.70
非金利収入比率	22.83	25.25	28.55	31.43	34.33
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	52.53	54.10	54.80	52.09	49.16
ROE(注2)	16.55	18.74	19.46	22.39	24.24
ROA(注3)	0.80	0.79	0.78	0.87	0.96

(注1) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(注2) 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3) 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]

	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3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	4,344	4,296	4,005	3,695	3,395
貸出金	1,261	1,145	1,055	965	886
有価証券	-	-	-	-	-
その他	3,083	3,151	2,950	2,730	2,509
総負債	4,344	4,296	4,005	3,695	3,395
元本	4,335	4,292	3,992	3,692	3,392
その他	8	3	12	3	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]

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 見込み
(規模)＜末残＞ (億円)			
総資産	399,856	399,161	
貸出金	262,528	260,524	
有価証券	75,952	67,186	
特定取引資産	3,708	4,459	
繰延税金資産	3,092	3,718	
総負債	380,155	373,915	
預金・NCD	335,313	329,975	
債券	-	-	
特定取引負債	1,153	1,393	
繰延税金負債	0	0	
再評価に係る繰延税金負債	435	424	
純資産	19,701	25,246	
資本金	3,272	3,272	
資本剰余金	2,238	6,737	
利益剰余金	9,172	11,905	
自己株式	▲ 8	▲ 12	
その他有価証券評価差額金	3,010	1,232	
繰延ヘッジ損益	▲ 156	183	
土地再評価差額金	604	589	
為替換算調整勘定	▲ 14	▲ 22	
新株予約権	-	-	
少数株主持分	1,583	1,361	
(収益) (億円)			
経常収益	11,533	11,144	10,000
資金運用収益	6,652	7,031	
役務取引等収益	2,482	2,401	
特定取引収益	219	679	
その他業務収益	710	507	
その他経常収益	1,468	525	
経常費用	7,434	8,807	
資金調達費用	1,015	1,477	
役務取引等費用	508	516	
特定取引費用	4	1	
その他業務費用	485	930	
営業経費	3,846	3,859	
その他経常費用	1,575	2,021	
貸出金償却	382	765	
貸倒引当金繰入額	584	156	
一般貸倒引当金純繰入額	▲ 14	▲ 146	
個別貸倒引当金純繰入額	598	302	
経常利益	4,098	2,337	1,500
特別利益	291	941	
特別損失	129	51	
税金等調整前当期純利益	4,260	3,226	
法人税、住民税及び事業税	124	152	
法人税等調整額	▲ 2,636	▲ 44	
少数株主利益	123	91	
当期純利益	6,648	3,028	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)

	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
資本金	3,272	3,272	3,272	3,272	3,272
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	-
資本剰余金	6,737	6,737	6,737	6,737	6,737
利益剰余金	11,905	13,230	14,412	15,936	17,870
連結子会社等の少数株主持分	1,363	1,476	1,476	1,534	1,534
うち優先出資証券	1,151	1,265	1,265	1,322	1,322
自己株式(▲)	12	121	121	121	121
社外流出予定額(▲)	442	515	541	541	582
その他有価証券の評価差損(▲)	-	-	-	-	-
為替換算調整勘定	▲22	▲22	▲22	▲22	▲22
営業権相当額(▲)	-	-	-	-	-
のれん相当額(▲)	144	72	-	-	-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額(▲)	123	119	115	112	108
その他	-	-	-	-	-
繰延税金資産の控除金額(▲)	-	-	-	-	-
Tier I 計	22,533	23,864	25,098	26,682	28,578
(うち税効果相当額)	(3,719)	(2,866)	(2,130)	(1,442)	(638)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	456	337	337	337	337
一般貸倒引当金	337	337	337	337	337
適格引当金が期待損失を上回る額	534	561	573	588	601
永久劣後債務	4,576	4,758	4,839	4,904	4,904
Upper Tier II 計	5,905	5,994	6,087	6,167	6,181
期限付劣後債務・優先株	3,198	3,287	3,347	3,390	3,540
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	3,198	3,287	3,347	3,390	3,540
Tier II 計	9,104	9,282	9,435	9,557	9,721
(うち自己資本への算入額)	(9,104)	(9,282)	(9,435)	(9,557)	(9,721)
Tier III	-	-	-	-	-
控除項目	▲478	▲451	▲451	▲451	▲451
自己資本合計	31,158	32,695	34,082	35,787	37,848

(億円)

リスクアセット	218,093	226,051	230,114	235,029	239,967
オンバランス項目	185,539	192,735	196,786	201,122	204,886
オフバランス項目	18,473	19,453	19,744	20,129	20,883
その他(注)	14,080	13,862	13,583	13,776	14,197

(%)

自己資本比率	14.28	14.46	14.81	15.22	15.77
Tier I 比率	10.33	10.55	10.90	11.35	11.90

(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(単体)](国内基準)

(単体)

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
資本金	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	-
資本準備金	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
その他資本剰余金	722	722	722	722	722
利益準備金	-	-	-	-	-
その他利益剰余金	2,420	2,520	1,578	1,858	2,283
その他	1,195	1,308	1,308	1,366	1,366
うち優先出資証券	1,151	1,265	1,265	1,322	1,322
自己株式(▲)	-	-	-	-	-
社外流出予定額(▲)	183	1,365	489	629	842
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(▲)	61	57	53	50	46
繰延税金資産の控除金額(▲)	688	293	-	-	-
Tier I 計	9,004	8,434	8,666	8,866	9,083
(うち税効果相当額)	(1,938)	(1,745)	(1,654)	(943)	(255)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	463	337	337	337	337
一般貸倒引当金	44	44	44	44	44
適格引当金が期待損失を上回る額	435	451	458	465	473
永久劣後債務	3,576	3,758	3,839	3,904	3,904
Upper Tier II 計	4,519	4,591	4,678	4,751	4,759
期限付劣後債務・優先株	2,328	2,347	2,407	2,450	2,450
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	2,328	2,347	2,407	2,450	2,450
Tier II 計	6,848	6,939	7,086	7,201	7,209
(うち自己資本への算入額)	(6,848)	(6,939)	(7,086)	(7,201)	(7,209)
Tier III	-	-	-	-	-
控除項目	▲609	▲640	▲572	▲567	▲567
自己資本合計	15,242	14,733	15,179	15,500	15,724

(億円)

リスクアセット	156,932	162,635	164,795	167,277	169,827
オンバランス項目	132,190	136,848	138,760	140,891	142,716
オフバランス項目	16,103	17,149	17,397	17,748	18,472
その他(注)	8,638	8,638	8,638	8,638	8,638

(%)

自己資本比率	9.71	9.05	9.21	9.26	9.25
Tier I 比率	5.73	5.18	5.25	5.30	5.34

(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(連結)](国内基準)

(連結)

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
資本金	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	-
資本剰余金	4,044	4,044	4,044	4,044	4,044
利益剰余金	2,072	2,173	1,231	1,511	1,936
連結子会社等の少数株主持分	1,273	1,386	1,386	1,444	1,444
うち優先出資証券	1,151	1,265	1,265	1,322	1,322
自己株式(▲)	-	-	-	-	-
社外流出予定額(▲)	183	1,365	489	629	842
その他有価証券の評価差損(▲)	-	-	-	-	-
為替換算調整勘定	▲22	▲22	▲22	▲22	▲22
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(▲)	61	57	53	50	46
その他	-	-	-	-	-
繰延税金資産の控除金額(▲)	646	247	-	-	-
Tier I 計	9,275	8,710	8,896	9,096	9,313
(うち税効果相当額)	(1,984)	(1,791)	(1,654)	(943)	(255)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	463	337	337	337	337
一般貸倒引当金	59	59	59	59	59
適格引当金が期待損失を上回る額	433	450	456	464	471
永久劣後債務	3,576	3,758	3,839	3,904	3,904
Upper Tier II 計	4,533	4,605	4,692	4,764	4,772
期限付劣後債務・優先株	2,328	2,347	2,407	2,450	2,450
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	2,328	2,347	2,407	2,450	2,450
Tier II 計	6,862	6,953	7,099	7,214	7,222
(うち自己資本への算入額)	(6,862)	(6,953)	(7,099)	(7,214)	(7,222)
Tier III	-	-	-	-	-
控除項目	▲617	▲620	▲585	▲580	▲580
自己資本合計	15,520	15,043	15,411	15,731	15,955

(億円)

リスクアセット	158,142	163,846	166,006	168,488	171,037
オンバランス項目	132,904	137,562	139,474	141,606	143,431
オフバランス項目	15,884	16,930	17,178	17,529	18,253
その他(注)	9,353	9,353	9,353	9,353	9,353

(%)

自己資本比率	9.81	9.18	9.28	9.33	9.32
Tier I 比率	5.86	5.31	5.35	5.39	5.44

(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)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 見込み
傘下銀行合算	3,816	3,379	3,150
業務粗利益(※)	7,359	7,000	6,840
経費(▲)	3,543	3,621	3,690
うちりそな銀行	2,627	2,109	1,975
業務粗利益(※)	4,926	4,443	4,304
・営業部門	4,219	4,350	4,058
・市場部門	711	118	332
・その他	▲ 4	▲ 25	▲ 86
経費(▲)	2,298	2,333	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]

	20/3月末 実績	21/3月末 計画	22/3月末 計画	23/3月末 計画	24/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数(注1)	(人)	53	58	58	58	58
うち取締役(()内は非常勤)	(人)	35(15)	40(15)	40(15)	40(15)	40(15)
うち監査役(()内は非常勤)	(人)	14(7)	14(6)	14(6)	14(6)	14(6)
うち執行役(()内は取締役を兼務)	(人)	14(10)	15(11)	15(11)	15(11)	15(11)
従業員数(注2)	(人)	14,675	14,750	14,700	14,700	14,700

(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)	484	480	478	478	478
海外支店(注2)	(店)	-	-	-	-	-
(参考)海外現地法人(注3)	(社)	2	2	2	2	2

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

(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。

	20/3月末 実績	21/3月末 計画	22/3月末 計画	23/3月末 計画	24/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費(注1、2)	(百万円)	126,787	130,000	130,000	132,000	134,000
うち給与・報酬	(百万円)	81,396	85,700	85,900	85,600	85,900
平均給与月額	(千円)	436	450	450	450	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38歳10ヶ月(20年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1)	(百万円)	955	1,006	1,087	1,094	1,094
うち取締役・監査役報酬	(百万円)	835	880	942	946	946
うち執行役報酬(注2)	(百万円)	120	126	145	146	146
役員賞与	(百万円)	-	-	-	-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与	(百万円)	20	20	21	21	21
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)	214,161	217,000	224,000	222,000	221,000
うち機械化関連費用(注2)	(百万円)	67,387	71,600	71,700	74,000	73,300
除く機械化関連費用	(百万円)	146,774	145,400	152,300	148,000	147,700

(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)	340,949	347,000	354,000	354,000	355,000
---------	-------	---------	---------	---------	---------	---------

(図表6)リストラの推移及び計画 [りそな銀行]

	20/3月末 実績	21/3月末 計画	22/3月末 計画	23/3月末 計画	24/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数 (人)	13	17	17	17	17
うち取締役(()内は非常勤) (人)	9(3)	13(4)	13(4)	13(4)	13(4)
うち監査役(()内は非常勤) (人)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)
従業員数(注) (人)	9,355	9,360	9,360	9,360	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)

国内本支店(注1) (店)	274	270	269	269	269
海外支店(注2) (店)	-	-	-	-	-
(参考)海外現地法人(注3) (社)	2	2	2	2	2

(注1) 出張所、代理店、インストアブランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店、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。

	20/3月末 実績	21/3月末 計画	22/3月末 計画	23/3月末 計画	24/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費(注1) (百万円)	75,222	76,600	76,600	77,500	78,400
うち給与・報酬 (百万円)	46,581	48,900	48,700	48,700	48,700
平均給与月額 (千円)	449	455	455	460	460

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

(注2) 平均年齢39歳2ヶ月(20年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	230	249	281	282	282
うち役員報酬 (百万円)	230	249	281	282	282
役員賞与 (百万円)	-	-	-	-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	22	19	21	21	21
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)	144,144	141,400	146,200	144,800	143,400
うち機械化関連費用(注2) (百万円)	48,060	47,700	45,600	47,300	46,200
除く機械化関連費用 (百万円)	96,084	93,700	100,600	97,500	97,200

(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)	219,367	218,000	222,800	222,300	221,800
---------------	---------	---------	---------	---------	---------

(図表7)子会社・関連会社一覧(注1)

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

(注1) 20/3月期連結決算において対象とされた国内の子会社・関連会社のうち、傘下銀行の与信額(保証含む)1億円超について記載しております。

(注2) 20/3月末における代表者を記載しております。

(注3) 連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記入しております。

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

<その他海外子会社・関連会社>(注1)

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

(注1) 20/3月期連結決算において対象とされた海外の子会社・関連会社のうち、傘下銀行の与信額(保証含む)1億円超について記載しております。

(注2) 20/3月末における代表者を記載しております。

(注3) 連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記入しております。

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

(注5) 資本勘定のうち、持株会社及び傘下銀行出資分は現法決算時点の出資額を記載しております。

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(りそなホールディングス)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長	取締役10名(うち社外取締役7名)	コーポレートガバナンス事務局	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・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	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	人権サービス部 担当執行役	当社人権サービス部担当執行役および以下各部の部長 人権サービス部、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	人権サービス部	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、人権サービス部、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、人権サービス部 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、人権サービス部、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

(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、各地域等単位で 開催	各地域等の事業計画・運営方針等の協議
地域営業会議	副社長	会長、副会長、社長、副社長 地域担当執行役員、営業本部長、地域サ ポート部担当執行役員・部長 経営管理部担当執行役員	地域サポート部	原則月1回	営業に関する重要戦略・施策、事業計画の実績等 の協議・報告
ALM委員会	社長	社長、副社長 経営管理部、総合資金部、リスク統括部、 地域サポート部、コンシューマーバンキン グ部、ローンビジネス部、コーポレートビジ ネス部、法人ソリューション営業部、不動 産ビジネス部、公共法人部、融資企画部 の担当執行役員・部長	経営管理部 総合資金部 リスク統括部	原則月1回以上	資金・収益・リスク・コストの総合的管理、戦略目標 (資金・収益計画、自己資本比率計画、リスク限度 計画、投資・経費計画)等の策定に関する組織横 断的な事項の協議・報告
流動性リスク委員会	リスク統括部 担当執行役員	リスク統括部、経営管理部、総合資金部、 地域サポート部、コンシューマーバンキン グ部、コーポレートビジネス部、公共法人 部、融資企画部の担当執行役員・部長	リスク統括部	随時	流動性緊急時における対応事項の協議・報告
投資・経費委員会	社長	社長、副社長 経営管理部、人材サービス部、オペレー ション改革部、システム部の担当執行役 員・部長 オペレーション改革部管財室長	経営管理部	原則半期に1回以上	投資・経費の実績及び計画等の協議・報告
融資業務査定 委員会	融資企画部 担当執行役員	融資企画部、コンプライアンス統括部の担 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および地域別営業推進責任者は除く)、経営企画部長	経営企画部	原則毎週火曜日、但し必要に応じ随時開催	経営に関する全般的な重要事項ならびに重要な業務執行案件を決議(法令、定款ならびに取締役会規程別表取締役会付議基準(決議事項)に定める事項を除く)、協議、報告
融資会議	代表取締役社長	代表取締役社長、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
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室長	システム部	随時	システム関連投資計画、IT戦略に関する事項の協議・検討

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
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10月1日現在

(りそな銀行)

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

(注)20年10月1日現在

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

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

(※3)大阪地域市内北ブロック担当

(※4)大阪地域市内南ブロック担当

(※5)首都圏地域東ブロック担当

(※6)大阪地域市外南ブロック担当

(※7)首都圏地域山の手ブロック担当

(※8)首都圏地域西ブロック担当

(※9)大阪地域市外北ブロック担当

(図表9) 担当業務別役員名一覧

(埼玉りそな銀行)

担当業務等	担当役員	現職
コンプライアンス統括部担当 兼融資企画部担当 兼リスク統括部担当	山岡 和馬	代表取締役兼専務執行役員
営業サポート本部長 兼資金証券部担当	戸所 邦弘	代表取締役兼専務執行役員
経営管理部担当	木村 謙一	取締役兼常務執行役員
内部監査部担当	梅澤 英雄	取締役兼常務執行役員
埼玉営業本部長	平野 秀樹	常務執行役員
埼玉西地域営業本部長	北村 静夫	常務執行役員
融資部担当 兼融資管理部担当	恩田 叔明	執行役員
人材サービス部担当 兼オペレーション改革部担当	村木 徹	執行役員
埼玉中央地域営業本部長	吉田 豊	執行役員
埼玉東地域営業本部長	平岡 三明	執行役員
埼玉北地域営業本部長	土金 日出雄	執行役員

(注)20年10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10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10月1日現在

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

(残高)		(億円)	
		20/3月末 実績 (A)	21/3月末 計画 (B)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	260,905	258,540
	インパクトローンを除くベース	260,686	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	95,728
	インパクトローンを除くベース	97,718	95,668
うち保証協会保証付貸出		12,707	12,974
個人向け貸出(事業用資金を除く)		113,985	114,395
うち住宅ローン		107,208	107,679
その他		49,142	48,417
海外貸出		733	909
合計		261,638	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50百万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指す。ただし、当社の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除く。

(増減額・実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後)

		(億円)	
		20/3月末 実績	21/3月末 計画 (B)-(A)+(A)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	▲ 440	245
	インパクトローンを除くベース	▲ 427	180
中小企業向け貸出	インパクトローンを含むベース	174	60
	インパクトローンを除くベース	203	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 (A)
不良債権処理	()
貸出金償却(注1)	()
部分直接償却実施額(注2)	()
協定銀行等への資産売却額(注3)	()
上記以外への不良債権売却額	()
その他の処理額(注4)	()
債権流動化(注5)	()
私募債等(注6)	()
子会社等(注7)	()
計	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11) 収益見通し(実勢業務純益ベース)

(億円)

	傘下銀行合算					りそな銀行				
	20/3月期	21/3月期	22/3月期	23/3月期	24/3月期	20/3月期	21/3月期	22/3月期	23/3月期	24/3月期
基準シナリオ(A)	3,378	3,150	3,140	3,450	3,830	2,108	1,975	1,954	2,174	2,439

<主要前提条件>

	20/3月期	21/3月期	22/3月期	23/3月期	24/3月期
無担O/N(%)	0.641	0.500	0.500	0.750	1.000
TIBOR3M(%)	0.839	0.848	0.850	1.100	1.350
10年国債(%)	1.275	1.632	1.600	1.850	2.100
為替(円/ドル)(円)	100	109	110	115	115
日経平均株価(円)	12,526	11,000	11,000	13,000	15,000

(備考) 日経平均株価及び20/3月期は期末時点。その他は期中平均。

<基準シナリオに対する変動見通し>

(億円)

	傘下銀行合算					りそな銀行				
	20/3月期	21/3月期	22/3月期	23/3月期	24/3月期	20/3月期	21/3月期	22/3月期	23/3月期	24/3月期
楽観的シナリオ(B)		3,150	3,223	3,546	3,944		1,975	1,980	2,207	2,484
変化額(B)－(A)		0	+83	+96	+114		0	+26	+33	+45
悲観的シナリオ(C)		3,150	3,140	3,337	3,606		1,975	1,954	2,126	2,337
変化額(C)－(A)		0	0	▲113	▲224		0	0	▲48	▲102

[基準シナリオ]

- ・景気は足元で停滞が続くが、海外経済の持ち直しに伴い22年度以降国内景気も緩やかに回復
- ・長期金利、短期金利ともに当初横ばいで推移するも、22年度以降緩やかに上昇

[楽観的シナリオ]

- ・景気停滞は短期間にとどまり、21年度から緩やかに回復
- ・長期金利、短期金利ともに、景気回復に併せて21年度以降緩やかに上昇

※りそな信託銀行は、別途独自シナリオによるシミュレーションを行っています。

[悲観的シナリオ]

- ・景気停滞が継続
- ・長期金利、短期金利ともに横ばい

※りそな信託銀行は、別途独自シナリオによるシミュレーションを行っています。

(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	[規定・基本方針] ・グループ全体の信用リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に、具体的指針を「グループリスク管理規程」に定めています。グループの各銀行は、「グループリスク管理方針」に基づき、各々「信用リスク管理方針」を定めています。 ・持株会社において「グループ・クレジット・ポリシー」を制定し、各銀行はこれに準拠した「クレジット・ポリシー」を定めています。 ・持株会社やグループの銀行では、重要な方針や規程を取締役会や経営会議などで定めています。 [体制・リスク管理部署] ・持株会社における信用リスク管理の統括部署を信用リスク統括部と定めています。 信用リスク統括部は、グループの信用リスクの状況をモニタリングし、経営陣へ報告を行うとともに、グループの各銀行に対して指導・助言を行っています。 また、グループにおける信用格付や自己査定 of 制度統一化についても中心的役割を担っています。 ・グループの各銀行においても、信用リスク管理の統括部署を定めるとともに、営業推進部署から独立した与信審査部署を設置しています。 ・与信管理の適切性の検証の観点から、与信監査部署を設置しています。 [リスク管理手法] ・持株会社において「グループ・クレジット・シーリング制度」を制定し、各銀行はこれに準拠した「クレジット・シーリング制度」を整備することにより、同一先への過度な与信集中を防止する体制を構築しています。 ・グループの各銀行では、与信先の業態、資金使途、および返済原資の把握などを通じて、厳格に個別与信審査を行っています。 ・グループの各銀行においては、信用格付や自己査定をはじめとする信用リスク管理に関する手続・マニュアルなどを整備し、管理体制の強化を図っています。 ・グループの各銀行においては、信用リスクの計量化を行っています。倒産確率等に基づいてガイドライン金利を算出したり、与信ポートフォリオの信用コストや信用リスク量を算出し、分析等に利用しています。 ・グループの主要な銀行においては、国別の与信限度額を設定し、厳正に管理しています。	・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。 ・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。 ・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。

(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	[規定・基本方針] ・グループ全体のリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 ・また、上記管理方針に基づいて、具体的な管理方法等を「グループリスク管理規程」に定めています。 ・グループの各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、各々の業務特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。 [体制・リスク管理部署] ・グループの各銀行においては、フロントおよびバックから独立したリスク管理部署が、リスク管理方針・規程等を整備し、市場リスクを管理するとともに、管理の高度化に努めています。 - また、各銀行の市場リスク管理部署は、市場リスクの状況を定期的に経営陣および持株会社へ報告しています。 ・持株会社における市場リスク管理部署をリスク統括部と定めています。リスク統括部は、グループ全体のリスクの状況を一元的に把握するためのモニタリング・分析を行い、持株会社の経営陣に報告するとともに各銀行に指導・助言を行っています。 - また、グループ各銀行の市場リスク管理体制の整備を推進するとともに、各銀行が制定する方針・規程類および設定する上限枠・損失限度等の妥当性を検証しています。 ・「グループリスク管理委員会」においてリスク管理に関する事項について経営陣と協議・報告を行っております。 [リスク管理手法] ・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（V a R）により行っています。 ・各銀行は、業務内容に応じて上限枠（V a R、ポジション、残高等）・損失限度枠等を設定し、その遵守状況を管理しています。 ・また、各銀行は、新しい自己資本規制（バーゼル）における、アウトライヤー基準の銀行勘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。	・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。 ・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。
流動性リスク	[規定・基本方針] ・グループ全体のリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 ・また、上記管理方針に基づいて、具体的な管理方法等を「グループリスク管理規程」に定めています。 ・グループの各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、各銀行の特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。 [体制・リスク管理部署] ・グループの各銀行においては、フロントおよびバックから独立したリスク管理部署が、リスク管理方針・規程等を整備し、流動性リスクを管理するとともに、管理の高度化に努めています。 - また各銀行の流動性リスク管理部署は、流動性リスクの状況を定期的に経営陣および持株会社へ報告しています。 ・持株会社における流動性リスク管理部署をリスク統括部と定めています。リスク統括部は、グループ全体の流動性リスク管理を統括し、リスクの状況を持株会社の経営陣に報告するとともに、各銀行に指導・助言を行っています。 - また、グループ各銀行の流動性リスク管理体制の整備を推進するとともに、各銀行が制定する方針・規程類、設定するガイドライン等の妥当性を検証しています。 [リスク管理手法] ・グループの各銀行は、持株会社と事前協議の上、各銀行の流動性リスクの状況に応じて流動性リスク管理指標にガイドラインを設定し管理しています。 ・流動性緊急時の対応については、予め緊急時における対応体制を定めておくとともに、緊急時フェーズを3段階に分けて段階に応じた対策を講じる体制を整備しています。	・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。 ・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。

(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)	[規定・基本方針] ・グループ全体の事務リスク、システムリスク等を含むオペレーショナルリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。また、具体的指針について「グループリスク管理規程」に定めています。また、持株会社における具体的な管理手続については、「オペレーショナルリスク管理要領」に定めています。 ・グループの各銀行および関連会社は、「グループリスク管理方針」に基づき、オペレーショナルリスクに関する管理方針・管理規程等を定め、事務リスク、システムリスク、法務・コンプライアンスリスク等を含めてオペレーショナルリスクを総合的に管理しています。 ・グループの各銀行は、「グループリスク管理方針」に基づき、システムリスクに関する管理方針等を定めています。 ・グループ内のシステム障害等に備えて、「グループ危機管理基本方針」、「グループ危機管理体制に関する規程」、「システム障害対策規程」を制定し、障害対応体制を整備しています。 [体制・リスク管理部署] ○オペレーショナルリスク・事務リスク ・持株会社におけるオペレーショナルリスク管理部署をリスク統括部と定めています。また、持株会社における事務リスク管理部署をリスク統括部（本部事務）、ならびにオペレーション改革部業務サポート室（営業店・センター事務）と定めています。リスク統括部は、グループのオペレーショナルリスク全般の発生状況をモニタリングし、各銀行に対して指導・助言を行います。 ・グループの各銀行においても、事務リスクの管理部署およびオペレーショナルリスクの総合的管理部署を定めています。 ・グループ各銀行において、オペレーショナルリスクに係る重大な問題発生時に電子メール等により経営陣へ速やかに報告する「オペレーショナルリスク関連事象発生時の代表執行役宛第一報制度」を設けています。 ○システムリスク ・グループ全体のシステムリスク管理は、持株会社のシステム部が統括して管理しています。 ・システム部は、各銀行に対しシステムリスク管理態勢の整備について指導・助言を行います。 ・各銀行においても、システムリスクの管理部署を設けており、「グループリスク管理方針」に基づく管理を実施しています。 [リスク管理手法] ○オペレーショナルリスク・事務リスク ・グループの各銀行では、各銀行の業務に沿った事務手順を定め、事務事故・事務ミス等の防止に努めています。また、内部管理の一環として自主検査制度等を導入し、チェックを行っています。 ・グループの各銀行および関連会社において、オペレーショナルリスクに関するCSA（統制自己評価）を実施し、事故の顕在化防止を目的とした予防的取組みを強化しています。 ・持株会社でグループ共通の報告・管理基準を定めており、これに則って各銀行は事務ミス等オペレーショナルリスクの発生状況を管理しています。 ・収集した事務ミス等のデータは、管理上の問題点把握、事務プロセスの見直し、リスクの計量化等に活用しています。 ○システムリスク ・システムリスクの管理基準（セキュリティスタンダード）を定め、各銀行が当該スタンダードに準拠していることを毎年評価しています。 ・各銀行において実施する自己評価等を用いて問題点を分析し、各銀行に対して改善策を策定させる等の指導・助言を行っています。	・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。 ・J・SOX対応と連携したCSAにより、業務フローや管理内容の点検を充実させ、内在リスクの把握精度向上、検出された課題の計画的な改善に取組。 ・グループ各銀行の20年度下期のリスク限度計画（オペレーショナルリスク相当額を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。

(図表12) リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
法務リスク	[規定・基本方針] ・グループ全体の法務・コンプライアンスリスク等を含むオペレーショナルリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。また、具体的指針について「グループリスク管理規程」に定めています。また、持株会社における具体的な管理手続については、「オペレーショナルリスク管理要領」に定めています。 ・グループの各銀行および関連会社は、「グループリスク管理方針」に基づき、オペレーショナルリスクに関する管理方針および管理規程等を定め、法務・コンプライアンスリスクを含むオペレーショナルリスクを総合的に管理しています。 [体制・リスク管理部署] ・法務・コンプライアンスリスクは、あらゆる業務に内在するリスクであるとの認識から、持株会社およびグループ各銀行の本部各部がそれぞれ責任をもって一次的な管理を行なうとともに、各社のコンプライアンス統括部署が社内の法務・コンプライアンスリスクの統括管理を行います。 ・また、グループにおける法務・コンプライアンスリスク管理の統括については、持株会社のコンプライアンス統括部が行っています。 [リスク管理手法] ・持株会社およびグループ各銀行の本部各部における管理については、各社の各部署に配置されたコンプライアンス責任者を中心に、法令等遵守に関するチェック制度を通じて実施しています。 ・更に、持株会社および各銀行のコンプライアンス統括部署が、各社における本部各部の諸施策の適法性について、必要に応じて顧問弁護士等とも連携しながらチェックを実施する等、法務・コンプライアンスリスクの極小化を図ります。 ・また、持株会社は、グループ各銀行から半期毎、または必要に応じて随時、訴訟状況等の法務・コンプライアンスリスクの状況についての報告を受けることにより、グループ全体の状況を把握し、必要に応じて指導を行います。グループ全体の訴訟等の状況については、持株会社の取締役会へ定期的に報告を行っています。	・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。
レピュテーションリスク	[規定・基本方針] ・レピュテーションリスク管理に係るグループ共通の枠組みとして、持株会社においてグループリスク管理方針を策定しています。 ・また、これに基づきグループの各銀行においてもレピュテーションリスク管理方針等を制定しています。 ・風評等による危機対応力強化の観点からレピュテーションリスク対策室の設置などを定めた「風評等による危機管理規程」を、また、レピュテーションリスク関連事象の報告基準などを定めた「レピュテーションリスク報告に係るガイドライン」を制定しています。 ・「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。 [体制・リスク管理部署] ・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。 [リスク管理手法] ・当グループを、社会、顧客、株主等に正確に理解してもらうよう、ディスクロージャーの充実を図り、適時・適切な情報提供を行います。 ・誤報・風説などの情報は早期に入手し、速やかに対策がとれる報告体制を整備しています。 ・レピュテーションリスクに係る問題・事象に対しては、早期対応を行うほか、不安を完全に払拭するため十分なフォローアップを行います。	

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

(銀信合算)

(億円)

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

(銀行勘定)

(億円)

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

(信託勘定)

(億円)

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

引当金の状況

(億円)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	2,599	3,507	2,460	3,359
個別貸倒引当金	1,839	1,923	1,451	1,548
特定海外債権引当勘定	1	0	3	0
貸倒引当金 計	4,440	5,431	3,914	4,908
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
偶発損失引当金	-	-	3	3
小 計	4,440	5,431	3,918	4,911
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	4	4	3	3
小 計	4	4	3	3
合 計	4,445	5,435	3,922	4,915

(図表13)金融再生法開示債権の状況 [りそな銀行]

(銀信合算)

(億円)

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

(銀行勘定)

(億円)

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

(信託勘定)

(億円)

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

引当金の状況

(億円)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	2,203	2,235	2,099	2,134
個別貸倒引当金	1,502	1,502	1,126	1,126
特定海外債権引当勘定	1	0	3	0
貸倒引当金 計	3,708	3,738	3,228	3,261
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
偶発損失引当金	-	-	2	2
小 計	3,708	3,738	3,230	3,263
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	4	4	3	3
小 計	4	4	3	3
合 計	3,712	3,743	3,234	3,266

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

(銀信合算)

(億円、%)

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

(銀行勘定)

(億円、%)

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

(信託勘定)

(億円、%)

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

(図表14)リスク管理債権情報 [りそな銀行]

(銀信合算)

(億円、%)

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

(銀行勘定)

(億円、%)

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

(信託勘定)

(億円、%)

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

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

(単体)		(億円)		
		19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)		736	890	
うち銀行勘定		732	891	
個別貸倒引当金繰入額		442	141	
貸出金償却等(C)		290	744	
貸出金償却		330	717	
CCPC向け債権売却損		—	—	
協定銀行等への資産売却損(注1)		—	0	
その他債権売却損等		▲ 39	27	
債権放棄損		—	—	
未払費用		—	—	
債権売却損失引当金繰入額		—	—	
特定債務者支援引当金繰入額		—	—	
特定海外債権引当勘定繰入		▲ 0	1	
偶発損失引当金繰入額		—	3	
うち信託勘定		3	▲ 1	
貸出金償却等(C)		3	▲ 1	
貸出金償却		4	3	
CCPC向け債権売却損		—	—	
協定銀行等への資産売却損(注1)		—	—	
その他債権売却損		▲ 0	▲ 4	
債権放棄損		—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)		▲ 20	▲ 138	
合計(A)+(B)(注2)		468	387	1,520
<参考>				
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)		386	529	
グロス直接償却等(C)+(D)		680	1,272	

(連結)		(億円)		
		19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)		959	1,120	
うち銀行勘定		956	1,121	
個別貸倒引当金繰入額		598	302	
貸出金償却等(C)		357	814	
貸出金償却		382	765	
CCPC向け債権売却損		—	—	
協定銀行等への資産売却損(注1)		—	0	
その他債権売却損等		▲ 25	48	
債権放棄損		—	—	
未払費用		—	—	
債権売却損失引当金繰入額		—	—	
特定債務者支援引当金繰入額		—	—	
特定海外債権引当勘定繰入		▲ 0	0	
偶発損失引当金繰入額		—	3	
うち信託勘定		3	▲ 1	
貸出金償却等(C)		3	▲ 1	
貸出金償却		4	3	
CCPC向け債権売却損		—	—	
協定銀行等への資産売却損(注1)		—	—	
その他債権売却損		▲ 0	▲ 4	
債権放棄損		—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)		▲ 14	▲ 146	
合計(A)+(B)(注2)		697	584	
<参考>				
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)		703	678	
グロス直接償却等(C)+(D)		1,064	1,492	

(注1) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損。

(注2) 19/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲247億円(単体)、▲248億円(連結)をそれぞれ加算。
20/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲363億円(単体)、▲389億円(連結)をそれぞれ加算。

(図表15) 不良債権処理状況 [りそな銀行]

(単体)

(億円)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	587	626	
うち銀行勘定	583	627	
個別貸倒引当金繰入額	369	62	
貸出金償却等(C)	213	562	
貸出金償却	235	545	
CCPC向け債権売却損	—	—	
協定銀行等への資産売却損(注1)	—	0	
その他債権売却損等	▲ 21	16	
債権放棄損	—	—	
未払費用	—	—	
債権売却損失引当金繰入額	—	—	
特定債務者支援引当金繰入額	—	—	
特定海外債権引当勘定繰入	▲ 0	1	
偶発損失引当金繰入額	—	2	
うち信託勘定	3	▲ 1	
貸出金償却等(C)	3	▲ 1	
貸出金償却	4	3	
CCPC向け債権売却損	—	—	
協定銀行等への資産売却損(注1)	—	—	
その他債権売却損	▲ 0	▲ 4	
債権放棄損	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	33	▲ 104	
合計(A)+(B) (注2)	422	212	1,200
<参考>			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	260	437	
グロス直接償却等(C)+(D)	477	998	

(連結)

(億円)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	586	625	
うち銀行勘定	583	626	
個別貸倒引当金繰入額	369	62	
貸出金償却等(C)	213	562	
貸出金償却	235	545	
CCPC向け債権売却損	—	—	
協定銀行等への資産売却損(注1)	—	0	
その他債権売却損等	▲ 21	16	
債権放棄損	—	—	
未払費用	—	—	
債権売却損失引当金繰入額	—	—	
特定債務者支援引当金繰入額	—	—	
特定海外債権引当勘定繰入	▲ 0	0	
偶発損失引当金繰入額	—	2	
うち信託勘定	3	▲ 1	
貸出金償却等(C)	3	▲ 1	
貸出金償却	4	3	
CCPC向け債権売却損	—	—	
協定銀行等への資産売却損(注1)	—	—	
その他債権売却損	▲ 0	▲ 4	
債権放棄損	—	—	
一般貸倒引当金繰入額(B)	44	▲ 99	
合計(A)+(B) (注2)	431	192	
<参考>			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	260	437	
グロス直接償却等(C)+(D)	477	998	

(注1) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損。

(注2) 19/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲199億円(単体)、▲199億円(連結)をそれぞれ加算。
20/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲309億円(単体)、▲333億円(連結)をそれぞれ加算。

(図表17)倒産先一覧 [りそな銀行]

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
SA	—	—	—	—
A	1	1	1	1
B	3	7	1	3
C	8	24	6	23
D	10	35	11	20
E	12	31	7	17
F	19	47	18	50
G	9	19	3	5
H	1	2	4	19
I	18	86	16	72
J	10	49	24	93
格付なし	1	0	1	0

(注1) 小口(与信額50百万円未満)は除いております。

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

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

(注4) 「格付なし」となるのは、以下に該当する先です。

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

(※)倒産時点で与信額(極度)が基準金額以上であっても、各判断基準日における与信額が基準金額未満(与信なし含む)であれば格付は付与しておりません

(参考) 金融再生法開示債権の状況

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

(図表17)倒産先一覧 [埼玉りそな銀行]

(件、億円)

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

(注1) 小口(与信額50百万円未満)は除いております。

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

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

(注4) 「格付なし」となるのは、以下に該当する先です。

①与信額(極度)100百万円未満の個人

②与信額(極度)100百万円未満の信用保証協会保証、預金担保、関連会社保証付ローンのみの先

③新設会社等で財務データのない先

(※)与信額(極度)100百万円以上の信用保証協会保証、預金担保、関連会社保証付ローンのみの先
であっても、19年3月の信用格付制度改正以降、各判断基準日時点で、新たに決算期が到来して
いない場合は、格付を付与しておりません。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

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

(図表17)倒産先一覧 [近畿大阪銀行]

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
SA	-	-	-	-
A	-	-	-	-
B	1	0	-	-
C	5	8	3	6
D	12	8	6	4
E	24	22	16	18
要注意先Ⅰ	38	23	34	15
要注意先Ⅱ	35	8	43	10
要管理先	5	2	5	10
破綻懸念先	16	5	25	9
実質破綻先	11	2	47	8
格付なし	126	14	94	10

(注1) 小口(与信額1百万円未満)は除いております。

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

(注3) 「格付なし」となるのは、以下のいずれかに該当する先です。

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

(参考) 金融再生法開示債権の状況

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

(図表18) 評価損益総括表(20年3月末、単体)

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

有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	219,579	5,824	5,825	0
	債券	219,579	5,824	5,825	0
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	31,638	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	24,999	-	-	-
	その他	6,638	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	6,454,802	173,416	231,249	57,833
	債券	5,538,258	▲ 29,953	7,666	37,619
	株式	655,637	204,976	215,723	10,746
	その他	260,906	▲ 1,606	7,860	9,467
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

(百万円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益		
			評価益	評価損	
事業用不動産(注1)	261,610	198,490	▲ 63,119	20,228	83,348
その他不動産	3,384	3,727	342	518	176
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

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

ただし、旧あさひ銀行よりの継承分については、10年3月に実施。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表18) 評価損益総括表(20年3月末、単体)

[リソナ銀行]

有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	29,421	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	22,782	-	-	-
	その他	6,638	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	3,921,365	136,717	177,008	40,290
	債券	3,254,254	▲ 24,269	3,077	27,346
	株式	509,203	157,635	167,316	9,681
	その他	157,907	3,351	6,614	3,262
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

(百万円)

	貸借対照表 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)	207,245	156,387	▲ 50,857	15,787	66,645
その他不動産	2,181	2,622	441	441	-
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

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

ただし、旧あさひ銀行よりの継承分については、10年3月に実施。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表18) 評価損益総括表(20年3月末、連結)

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

有価証券

(百万円)

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

その他

(百万円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益		
			評価益	評価損	
事業用不動産(注1)	261,610	198,490	▲ 63,119	20,228	83,348
その他不動産	3,384	3,727	342	518	176
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

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

ただし、旧あさひ銀行よりの継承分については、10年3月に実施。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表18) 評価損益総括表(20年3月末、連結)

[リソな銀行]

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

その他

(百万円)

	貸借対照表 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)	207,245	156,387	▲ 50,857	15,787	66,645
その他不動産	2,181	2,622	441	441	-
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

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

ただし、旧あさひ銀行よりの継承分については、10年3月に実施。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表19)オフバランス取引総括表[リそなホールディングス・連結]

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	19/3月末	20/3月末	19/3月末	20/3月末
金融先物取引	86,023	10,253	－	－
金利スワップ	214,235	228,960	1,973	3,345
通貨スワップ	36,567	38,198	3,113	3,308
先物外国為替取引	16,653	13,311	962	720
金利オプションの買い	1,111	888	12	7
通貨オプションの買い	16,302	13,668	971	1,806
その他の金融派生商品	1,069	7	0	209
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	－	－	▲1,560	▲2,370
合 計	371,962	305,287	5,471	7,027

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

(注)20/3月末の金額は、BIS自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約5営業日以内の取引を加えたもの。

(図表19)オフバランス取引総括表[リそな銀行・連結]

(億円)

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

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

(注)20/3月末の金額は、BIS自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約5営業日以内の取引を加えたもの。

(図表20)信用力別構成(20/3月末時点)[傘下銀行合算ベース:りそな銀行+埼玉りそな銀行]

(億円)

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

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

(注2)近畿大阪銀行の計数は除いて作成しております。