

経営の健全化のための計画

～ リテールNo. 1 を目指して ～

(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27年2月

株式会社 リそなホールディングス

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いたします。

【根拠】

りそなグループは、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、24年11月に公表しました健全化計画を本計画に変更します。（注）

（注）本計画は早期健全化法に基づく健全化計画のため、りそなホールディングス単独名での提出としております。

【経営の健全化のための計画の前提条件】

	26/3月期	27/3月期	28/3月期	29/3月期	30/3月期
無担0/N (%)	0.044	0.100	0.100	0.100	0.300
10年国債 (%)	0.640	0.500	0.700	0.850	1.500
日経平均株価 (円)	14,827	17,500	17,500	19,500	20,500

目 次

I. はじめに-----	1
II. 公的資金完済及び新たな資本政策について-----	2
1. 公的資金完済時期の前倒しについて-----	2
2. 公的資金完済後を見据えた新たな資本政策について-----	3
(1) 自己資本比率の目標水準-----	3
(2) 自己資本の質的・量的強化に向けた取組み-----	3
(3) 配当方針-----	4
(4) 株主優待制度の導入-----	4
III. 経営の健全化への取組みと成果-----	5
1. 公的資金による資本増強に至った経緯-----	5
2. 責任ある経営体制の確立に向けたガバナンス体制の再構築-----	6
(1) 経営陣の刷新・委員会設置会社への移行-----	6
(2) 内部管理態勢の強化-----	6
(3) 当社とグループ銀行間の役割分担の明確化-----	6
3. 銀行業から金融サービス業への進化-----	7
(1) お客さま本位のサービス改革-----	7
① 店舗・チャネル改革-----	7
② お客さま目線の商品・サービス開発-----	8
(2) 地域社会への貢献-----	8
① 次世代育成、地域経済活性化への取組み-----	8
② 環境への取組み-----	9
4. 財務改革による持続的な黒字経営への体質転換-----	9
(1) 資産構造改革-----	9
① 管理会計上の勘定分離による再生処理-----	9
② リスクファクター増大の防止・与信管理強化-----	10
③ 将来負担の排除-----	10
④ 政策投資株式の圧縮-----	10
⑤ 繰延税金資産圧縮による資本の質的向上-----	10
(2) 収益構造改革-----	11
① 量から質への転換（貸出金の小口分散化・手数料ビジネスの強化）-----	11
② ローコストオペレーションの実現-----	11
5. 企業風土改革（意識改革への取組み）-----	12
(1) お客さま重視の姿勢の徹底-----	12
(2) ダイバーシティマネジメントの強化-----	12
① 女性の活力に着目した取組み-----	12
② 女性社員の積極的な登用-----	12

6. 諸指標-----	13
IV. 経営の現状及び課題解決に向けた方向性-----	14
1. 現状認識-----	14
2. 課題認識及び課題解決に向けた方向性-----	14
(1) 本業収益による持続的成長-----	14
(2) コスト構造の改革-----	14
(3) 資本運営の高度化-----	15
V. 経営の健全化のための計画-----	17
1. 持続的成長に向けたビジネスプラン（経営の合理化のための方策）-----	17
(1) 新たな経営戦略（業務再構築のための方策を含む）-----	17
① 「リテールNo. 1」を目指して-----	17
② 経営方針-----	18
③ ビジネス戦略-----	20
④ 基盤戦略-----	28
(2) 収益計画等-----	31
① 今後の収益計画の概要等-----	31
② 主要部門別の純収益動向-----	31
③ 人件費・物件費等の推移及び計画-----	31
④ 子会社・関連会社の収益等の動向-----	33
⑤ 管理会計の確立とその活用の方策-----	34
2. 責任ある経営体制の確立のための方策-----	35
(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念等-----	35
① 経営理念等-----	35
② コンプライアンス態勢について-----	37
③ お客さま保護等管理態勢-----	38
④ 日本版スチュワードシップ・コードの受入れ-----	38
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制-----	39
(3) 自主的・積極的なディスクロージャー-----	40
3. 配当等により利益の流出が行われなないための方策-----	41
(1) 基本的考え方-----	41
(2) 配当、役員報酬についての考え方-----	41
4. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策-----	42
(1) 基本的な取組み姿勢-----	42
(2) 具体的な方策、組織・体制の見直し-----	43
(3) 地域経済の発展を支援する商品の提供-----	43
(4) 融資に対する取組み姿勢-----	43

5. 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-----	44
6. 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-----	45
(1) 各種リスク管理の状況-----	45
① リスク管理の基本的考え方-----	45
② グループのリスク管理体制-----	45
③ 統合的リスク管理-----	46
(2) 資産運用に係る決裁権限の状況-----	46
(3) 資産内容-----	46
① 金融再生法開示債権の状況-----	46
② リスク管理債権の状況-----	46
(4) 償却・引当方針-----	46
① 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-----	46
② 社内企業格付けごとの償却・引当の目途-----	46
③ 不良債権の売却等による処理、回収の方針-----	47
④ 債権放棄についての考え方-----	47
(5) 評価損益の状況と今後の処理方針-----	47
(6) 金融派生商品等取引動向-----	47

(図表)

1 収益動向及び計画-----	49
2 自己資本比率の推移-----	54
5 部門別純収益動向-----	60
6 リストラの推移及び計画-----	61
7 子会社・関連会社一覧-----	62
8 経営諸会議・委員会の状況-----	63
9 担当業務別役員名一覧-----	71
10 貸出金の推移-----	73
11 収益見通し-----	74
12 リスク管理の状況-----	75
13 金融再生法開示債権の状況-----	79
14 リスク管理債権情報-----	80
15 不良債権処理状況-----	81
17 倒産先一覧-----	82
18 評価損益総括表-----	85
19 オフバランス取引総括表-----	87
20 信用力別構成-----	88

I. はじめに

15年5月17日、りそなグループ（以下、当グループ）は、預金保険法第102条第1項に基づき、同項第1号に定める措置（資本増強）を講ずる必要がある旨の認定を受け、公的資金による多額の資本増強を受けることとなりました。

当グループは、認定の趣旨、及び多額の公的資本増強の事実を真摯に受け止め、ガバナンス改革、お客さま本位のサービス改革、財務改革を中心とした「りそな改革」を通じて、早期の経営の健全化に努めるとともに、国民経済にとって真に価値ある金融グループに生まれ変わるべく、グループの総力をあげて改革・再生に取り組んでまいりました。

その結果、世界的な金融市場の混乱の中においても、安定的な最終利益を計上するなど、黒字経営への体質転換を果たしました。また、銀行業から金融サービス業への進化を掲げ、地域社会・地域経済への貢献、中堅・中小企業や個人等のお客さまへの円滑な金融機能の提供というグループの存在意義を踏まえ、地域特性に応じた分社経営によるグループ銀行（りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行。以下、同じ）の営業展開と信託機能を併せ持つ独自のビジネスモデルを構築してまいりました。

グループの再生と成長を支えてきた公的資金につきましても、25年5月に公表した『公的資金完済プラン』（以下、「完済プラン」）において、30年度での完済を既に公表しておりますが、足元の業績が堅調に推移していること等から、今般、27年6月開催予定の第14期定時株主総会におけるご承認等を前提に、同総会后速やかに、公的資金の全額を返済します。一方で、グローバル化の加速、少子高齢化の進展、産業・資金循環構造の変化、IT・通信インフラの革新、他業態を含めた競争環境のさらなる激化等、金融を取巻く事業環境変化が進むなか、こうした変化への対応をさらに強化すべく、今般、“30年3月末までを新たな計画期間とする健全化計画”（以下、本計画）を策定・公表します。

本計画は、当グループの次なる10年に向け、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を崩すことなく、引き続き地域・リテールのお客さまに軸足を置くとともに、攻めの経営へのマインドチェンジを図り、改めて中長期的な成長への決意とその方向性をお示しするものです。また、公的資金の完済後を見据えた中長期的な資本政策についても、併せてお示しします。

これまでの永きに亘る、国民の皆さま、お取引先の皆さま、株主の皆さま方の多大なご支援、ご協力に対しまして、心より御礼申し上げます。

当グループは、これからも中堅・中小企業、個人のお客さまに寄り添い、進化と変革を続けることで、地域のお客さまにもっとも支持され、ともに未来へ歩み続ける「金融サービスグループ」として、「リテールNo.1」を目指してまいります。今後とも、一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

II. 公的資金完済及び新たな資本政策について

1. 公的資金完済時期の前倒しについて

当グループは、公的資金の完済に向けた最終ステージとして、25年5月に、公的資金の完済と普通株主価値の向上を柱とする「完済プラン」を策定・公表し、残存する公的資金の返済を進めてまいりました。

公的資金の残高はピーク時の3兆1,280億円から大幅に減少し、現在早期健全化法に基づく公的資金1,280億円(注入額から返済累計額を控除した要返済額ベース)が残存しておりますが、当該残存額については、「完済プラン」の組立てに沿って分割返済を進めることで、30年度での公的資金完済を目指してまいりました。

こうしたなか、足元の業績が堅調に推移していることなどから、27年6月に開催予定の第14期定時株主総会後速やかに繰り上げ返済する方針とします。返済にあたっては、返済後の自己資本状況等の財政状態、事業環境や市場動向を踏まえるとともに、同総会において、返済方法を分割返済から一括返済に変更することに関するご承認をいただくことを前提とします。

なお、「完済プラン」と同時に公表しました「利益剰余金(その他利益剰余金)の資本組入れならびに資本金の額及び資本準備金の額の減少に関するお知らせ」(25年5月10日公表)の通り、既に、公的資金の返済財源(その他資本剰余金)については確保できております。

【残存する公的資金(早期健全化法優先株式)の概要】

名称	丙種第一回優先株式(注1)	己種第一回優先株式(注1)
発行総額	600億円	1,000億円
現存額(注2)	480億円	800億円
発行株式数(注3)	12,000千株	8,000千株
現存株式数(注2,3)	12,000千株	8,000千株
発行価額(注3)	5,000円	12,500円
配当金(年間)(注3)	68円	185円
配当利回り	1.36%	1.48%
一斉転換日	30年3月期に係る定時株主総会の開催日の翌日	30年3月期に係る定時株主総会の開催日の翌日
当初発行会社及び名称	近畿大阪銀行 第一回優先株式	あさひ銀行 第2回第2種優先株式

(注1) 早期健全化法に基づき11年3月にあさひ銀行が発行した優先株式1,000億円、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・分割を経て、りそなホールディングスが発行する優先株式となっております。

(注2) 27年2月27日現在の要返済額ベースで記載しております。なお、要返済額とは、1,600億円から、早期健全化法優先株式につき支払われた特別優先配当金累積額の合計額を控除した額をいいます。

(注3) 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。また、21年1月4日を効力発生日として、普通株式及び各種の優先株式の各1株を100株に分割しております。

2. 公的資金完済後を見据えた新たな資本政策について

公的資金の完済を見据え、今後の当グループの持続的成長を支える新たな資本政策については、以下の通りとします。

(1) 自己資本比率の目標水準

当グループは、自己資本規制に関しては、現在国内基準を適用しておりますが、安定した資金供給を通じた地域社会・経済への貢献や、国際的な目線においても信用力のある金融機関としての資本確保、戦略的投資機会への機動的な対応等に備えた資本余力確保の必要性等を踏まえ、国際統一基準も意識した自己資本運営を実施してまいります。

自己資本比率の運営目標は、従来、国際統一基準において普通株式等 Tier1 比率で 5.5%程度、Tier1 比率で 7.0%程度としてまいりました。一方、公的資金完済後においては、自己資本の質的・量的強化を見据え、中長期的な運営目標については国際統一基準における普通株式等 Tier1 比率（その他有価証券評価差額金を除く）とするとともに、将来的な自己資本規制強化への対応や、戦略的な投資機会に機動的に対応できる資本余力の確保を見据えてまいります。これを踏まえ、今後の中長期的な自己資本比率の目標水準については、国内基準において十分な自己資本を確保するとともに、国際統一基準において普通株式等 Tier1 比率（その他有価証券評価差額金を除く）で 8.0%を安定的に上回る水準を目指すこととし、目標水準の早期達成に向け、収益力強化を通じたさらなる自己資本の積上げを図ってまいります。

また、公的資金完済後においても資本効率を意識した運営に努め、引き続き 10%を上回る ROE の水準を目指してまいります。

(2) 自己資本の質的・量的強化に向けた取組み

自己資本の質的・量的強化を目指し、資本の実質的交換（キャピタル・エクスチェンジ）等を通じた既存の自己資本構成の見直しを実施します。

具体的には、27年3月に自己株式の処分（第三者割当）を実施するとともに、りそなホールディングス（以下、当社）が発行する社債型優先株式 2,380 億円のうち、既に取得条項の行使が可能となっている第4種優先株式 630 億円について、公的資金完済後速やかに、関係当局による承認を前提として取得してまいります。

この取組みにより、国内基準における自己資本比率及び国際統一基準における普通株式等 Tier1 比率については、ともに増加する見込みです。

また、残る社債型優先株式（1,750 億円）につきましても、自己資本の質的向上の一環として、経営環境や財務状況等を踏まえつつ、中長期的な時間軸のなかで（その他利益剰余金）の蓄積により、取得を検討してまいります。

なお、当社が発行する社債型優先株式の概要は以下の通りです。

名称	第4種 優先株式	第5種 優先株式	第6種 優先株式
発行日	18年8月31日	19年8月28日	21年12月8日
発行総額	630億円	1,000億円	750億円
現存額	630億円	1,000億円	750億円
発行株式数(注1)	2,520千株	4,000千株	3,000千株
現存株式数(注1)	2,520千株	4,000千株	3,000千株
発行価額(注1)	25,000円	25,000円	25,000円
配当金(年間)(注1)	992円50銭	918円75銭	1,237円50銭
配当利回り	3.970%	3.675%	4.950%
取得条項発動の条件	25年8月31日以降	26年8月28日以降	28年12月8日以降

(注1) 21年1月4日を効力発生日として、普通株式及び各種の優先株式の各1株を100株に分割しております。

(3) 配当方針

当社の普通株式に対する年間配当については、早期健全化法優先株式の繰上返済及び資本の実質的交換（キャピタル・エクスチェンジ）等による27年度以降の優先配当負担減少を先取りする形で、26年度末に係る配当（期末配当）より、年間15円（1株当たり）から2円増配（約13%の増配）し、年間17円（1株当たり）とする方針です。

27年度以降の配当については、自己資本比率目標の早期達成に向け内部留保の蓄積を通じた自己資本の充実にも努めていく考えであり、当面は安定配当を継続する方針です。

なお、第4種優先株式取得後に残存する社債型優先株式（1,750億円）の自社株買いを実施した際には優先配当負担の減少が見込まれることから、事業環境や財務状況等も勘案しつつ、普通配当の増額について検討してまいります。

また、当社は、これまで年1回の期末配当を実施してまいりましたが、27年度以降は、株主の皆さまへの利益還元のための機会を充実させることを目的として、中間配当（毎年9月30日を基準日として行う剰余金の配当）を実施してまいります。

(4) 株主優待制度の導入

個人株主の皆さまに対する当社株式の魅力を高め、多くの方々に長期間当社株式を保有していただくことを目的として、株主優待制度を導入します。

Ⅲ. 経営の健全化への取組みと成果

当グループは、公的資金による資本増強を真摯に受け止め、早期の経営の健全化を実現するとともに、国民経済にとって真に価値ある金融グループに生まれ変わるべく、ガバナンス改革やお客さま本位のサービス改革、抜本的な財務改革を中心としたりそな改革等に、グループをあげて取組んでまいりました。これまでの当グループの取組みと成果については以下の通りです。

1. 公的資金による資本増強に至った経緯

当グループは、15年3月期まで、特定業種・関連ノンバンクを含む与信の集中リスクや、政策投資株式に係る価格変動リスクに対する適切な資本マネジメント等の課題を抱えるなか、繰延税金資産の計上を厳格化した結果、自己資本比率の大幅な低下を招くこととなりました。

15年3月期の自己資本比率は、グループ連結で3.78%、りそな銀行（連結）で2.07%と、健全行の国内基準である4%を下回ることとなり、金融危機対応会議の答申に基づき、公的資金による多額の資本増強を受けるに至りました。

多額の資本増強を真摯に受け止め、早期の経営の健全化に努めるとともに、国民経済にとって真に価値のある金融グループに生まれ変わるべく、以下の取組みを実施してまいりました。

【経営の健全化への取組み（概要）】

責任ある経営体制の 確立に向けた ガバナンス体制の再構築	<ul style="list-style-type: none">○ 経営陣の刷新・委員会設置会社への移行○ 内部管理態勢の強化○ 当社とグループ銀行間の役割分担の明確化
銀行業から 金融サービス業への進化	<ul style="list-style-type: none">○ お客さま本位のサービス改革○ 地域社会への貢献
財務改革による持続的な 黒字経営への体質転換	<ul style="list-style-type: none">○ 資産構造改革○ 収益構造改革
企業風土改革 (意識改革への取組み)	<ul style="list-style-type: none">○ お客さま重視の姿勢の徹底○ ダイバーシティマネジメントの強化

2. 責任ある経営体制の確立に向けたガバナンス体制の再構築

(1) 経営陣の刷新・委員会設置会社への移行

従来の経営と決別し、経営革新を強力かつスピード感を持って推し進めていくため、当社及びりそな銀行は、会長及び社外取締役をグループ外から招聘するなど、経営陣を大幅に刷新するとともに、若返りを図りました。また、当社は、経営の透明性の向上、経営監視機能の強化、意思決定のスピード向上等を図るべく、銀行業界初となる委員会設置会社に移行しました。取締役のうち過半数を社外取締役とし、会長は代表権を持って経営に当たるとともに、取締役会議長を務めました。

さらに、当社の会長及び社外取締役は、りそな銀行の会長及び社外取締役をそれぞれ兼任することにより、実効性ある経営・監督体制を整備しました。なお、現在、当社及びりそな銀行は会長を置いておりません。

(2) 内部管理態勢の強化

委員会設置会社への移行に併せて、執行部門と監査部門を明確に分離する観点から、内部監査担当部署を設置し、実効性ある監査・監督体制を構築しました。経営会議とは別に、内部監査に関する事項を協議する機関として代表執行役全員、内部監査部担当役員等で構成される内部監査協議会を設置するとともに、グループ各社の取締役会等の下に、組織的に独立した内部監査部署を設置することで、監査機能の向上を図りました。加えて、リスク統括部門やコンプライアンス部門について、執行部門の牽制を行う部署としての位置づけを改めて明確化し、強化・充実を図りました。

(3) 当社とグループ銀行間の役割分担の明確化

当社の完全子会社であるグループ銀行については監査役設置会社形態に統一し、グループ全体の強固なガバナンスのもとでガバナンス形態の整合性を確保するとともに、各グループ銀行による自律的な経営を行う体制を整備しました。

また、当社及びグループ各社は、内部統制に係る基本方針を取締役会において定めるなど、内部統制の有効性確保に努めました。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、当グループに相応しい内部統制の構築を目指しております。

3. 銀行業から金融サービス業への進化

(1) お客さま本位のサービス改革

銀行業から金融サービス業への進化を目指し、これまで様々な改革に取り組んでまいりました。

① 店舗・チャネル改革

当グループは、リテール業務に内在する高コスト性の打破を目指すとともに、事務から営業への経営資源シフトを通じた営業力の強化に取り組んでまいりました。銀行業務における事務のあり方を根本から見直し、事務プロセス・店舗レイアウト等の抜本的な変革を行うことにより、迅速で正確なサービス提供によるお客さま利便性の向上と、ローコスト運営を両立させた店舗・チャネル改革に取り組んでまいりました。

また、今後についても事務プロセスを極小化するための改革を進め、お客さまからの信頼を高めるための事務品質の向上に努めております。

イ. 次世代型店舗への移行

店舗改革を進めるなかで、お客さま本位の視点からの「3 ない」（待たせない、書かせない、押させない）と、社内的な「3 レス」（ペーパーレス、バックレス、キャッシュレス）というキーワードのもと、新たな試みとして、りそな独自の次世代型店舗を導入しました。具体的には、窓口事務のクイックナビへの集約やロビー入金機の導入により、従業員の現金取扱いを大幅に削減するとともに、事務処理プロセスを確立しました。また、店舗レイアウトを 4 つのモジュールに区分し、事務改革をシステム面から支える連携データベースシステムを導入したことで、ATM、従業員端末、ロビー入出金機間での情報共有と同時処理が可能となったことから、事務処理スピードアップと事務品質の向上を同時に実現しました。

併せて、営業店を「事務からセールスへ」というコンセプトのもと、次世代型店舗では事務担当者を大幅に削減し営業担当者にシフトするとともに、事務処理スペースを分離・縮小し、相談スペースを大幅に増加させることで、お客さまがゆったりと相談でき、かつ社員が相談業務に専念できる店舗レイアウトに変更しました。

ロ. お客さまの様々なライフスタイルに対応する店舗の設置

平日営業時間内にご来店が難しいお客さまに対し、会社帰りや休日に気軽に相談・契約できる週 7 日営業の店舗として「セブンデイズプラザ（りそな銀行・埼玉りそな銀行）」「うめだプラザ nanoka（近畿大阪銀行）」を設置しました。

また、りそな銀行においては、ゆったりとした空間の中で、様々なご相談やご要望にお応えする東京ミッドタウン支店や「プライベートサロン Re ラグゼ（梅田支店）」を設置しました。

ハ. ATM サービスの拡大

お客さまのご利用ニーズが高い、都心ターミナル駅や商業施設等へ店舗外 ATM を順次設置しており、ご利用時間につきましても休日利用時間や入金時間の延長に取り組んでおります。

また、コンビニエンスストアとの提携により、お客さまが利用できる ATM 網の充実を図ってまいりました。さらに、りそな銀行とサークル K サンクスとの業務提携により、当グループのお客さまは、サークル K サンクスに設置している「バンクタイム ATM」において、当グループの ATM と同様の手数料でお引出し・お預入れが可能となりました。また、バンクタイムで培ったノウハウを活用した「ココニモ ATM」の取扱いを開始し、コンビニエンスストア以外のスーパー、ドラッグストア、マンション、病院等への設置先の拡大により、ATM ネットワークのさらなる充実を進めております。

② お客さま目線の商品・サービス開発

イ. 営業時間の拡大

これまで常識となっていた銀行の営業時間を 15 時から 17 時まで延長しました(りそな銀行、埼玉りそな銀行)。併せて、営業店や住宅ローンセンターにおける、休日営業拠点の拡大を実施しました。また、27 年 4 月から、グループ銀行間の振込を 24 時間 365 日対応できるよう、準備を進めております。

ロ. 待ち時間ゼロ運動

お客さまからの改善要望が特に強かった店頭での待ち時間については、これを「ゼロ」とする取組みを全営業店で実施しました。この結果、15 年 3 月に平均約 6 分であった待ち時間を平均約 2 分以内に短縮し、お客さまからご評価をいただくとともに、画期的な取組みとして業界の注目を集めました。

ハ. マイゲートの導入

個人のお客さまの利便性向上のために、従来のインターネットバンキングである「りそなダイレクト」とホームページの情報提供機能を結合させた新たな Web コミュニケーションサービス「マイゲート」を導入しました。

(2) 地域社会への貢献

① 次世代育成、地域経済活性化への取組み

イ. りそなキッズマネーアカデミー、エコノミクス甲子園の開催

お金の流れや社会における銀行の役割、働くことの大切さ等を学ぶ機会を提供するべく、銀行内見学、職場体験、出張授業等、小中学生を対象にした子ども向け金融経済教育「りそなキッズマネーアカデミー」を全国各地で開催しております。毎年、約 3,000 名の子どもたちが参加し、卒業生は 20,000 名を超えました。また、NPO 法人金融知力普及協会と協働し、全国高校生金融経済クイズ選手権「エコノミクス甲子園」地方大会を開催しております。

ロ. Re:Heart（リハート）倶楽部の活動

グループ発足 10 周年を機に、当グループを支えてくださっている地域社会の皆さまに、改めて感謝の気持ちをお伝えしたいとの思いから、従業員によるボランティア活動団体「Re:Heart 倶楽部」を発足しました。従業員一人ひとりが、世の中の社会的課題をいち早くキャッチし、地域社会の皆さまのお役に立てるよう、地域ボランティアや環境ボランティア等、様々な活動を行っております。

② 環境への取組み

イ. ISO14001 の取得

環境マネジメントシステムとして、国際認証規格 ISO14001 を、近畿大阪銀行（20 年 10 月）、埼玉りそな銀行（20 年 12 月）、りそな銀行大阪本社（21 年 12 月）、りそな銀行東京本社（22 年 12 月）において取得し、毎年グループ環境目標を設定するとともに、目標達成に向けた PDCA（Plan、Do、Check、Act）のサイクルを展開しております。

ロ. 本業を通じた環境保全

環境保全に積極的に取組む中小企業の資金調達・コンサルティング支援や、環境保護に貢献する企業等に投資する SRI ファンドの取扱い、また環境配慮型住宅を購入される個人のお客さま向け住宅ローン金利の引下げ等、様々な商品・サービスの提供を実施しております。

4. 財務改革による持続的な黒字経営への体質転換

（1）資産構造改革

① 管理会計上の勘定分離による再生処理

りそな銀行は、「金融再生プログラム」を踏まえ、「特別支援金融機関における管理会計上の勘定分離に係る標準的手法について」に則り、15 年 9 月末日を基準日、集中再生期間の最終期日である 17 年 3 月末日を最終期日として、管理会計上、不良債権等を「再生勘定」（約 3.6 兆円）に、その他の部分を「新勘定」（約 26.7 兆円）とする「管理会計上の勘定分離」を実施しました。勘定分離は、新経営体制と旧経営体制の責任を明確化し、新経営体制の経営成果を的確に把握すると同時に、貸出資産等の適切な管理を通じたりそな銀行の再生を加速させるためのものです。

さらに、新経営体制による経営の成果を的確に把握するため、各々の勘定毎にパフォーマンス評価を実施しました。再生勘定については、「適切な管理」を実施しているかという観点から、資産残高の推移、再生支援先の再建計画の進捗状況等を評価するとともに、新勘定については「適正な収益を確保」しているかという観点から、修正コア業務純益、修正コア業務純益 ROA、修正コア業務純益 ROE の水準を指標として評価を実施しました。

これらの取組みの結果、17 年 3 月期の再生勘定の残高は 0.5 兆円と、約 3.1 兆円の不良債権等を圧縮しました。新勘定については、16 年度下期の修正コア業務純益は 1,072 億円と、15 年度下期比 366 億円の増益となりました。

② リスクファクター増大の防止・与信管理強化

イ. 統合リスク管理体制の強化

リスク管理については、公的資金による資本増強に至った経緯等を踏まえ、改めてリスク対リターンの観点を重視した管理指標（最大損失額は経営体力の範囲内、通常発生し得る損失予想額は収益の範囲内）に基づく運営面の徹底等、統合リスク管理のさらなる強化に努めました。

なお、信用コスト等も含めた最終損益を基準とする営業店の収益管理・業績評価制度の導入や、信用リスクを反映した貸出金利運営等に注力するとともに、収益管理基盤の整理、ならびに「リスク・コスト・リターン」の三位一体管理を実施しました。

ロ. 信用リスク管理体制の強化

ポートフォリオ管理、リスクを踏まえた適正な収益確保、ならびに適切な信用コストコントロールを念頭に、特定業種や特定の大リスクを排除するとともに、良質なポートフォリオ構築に向けた取組みや、予防管理の強化等、多面的な対策を実施しました。

なお、一定与信額以上のリスクの高い債権については、本部専門部署での集中管理とし、また専門のコンサルティングチームによる、外部機関との連携等を通じたサポート体制を構築することで、ポートフォリオの劣化防止に努めました。

これらの取組みの結果、不良債権比率は15年9月末の11.19%から、26年9月末は1.60%に改善しました。

③ 将来負担の排除

銀行の店舗等営業用不動産を保有し、銀行に賃貸している緊密者については、従来の取引方針を抜本的に見直し、清算処理を実施しました。また、抵当証券業務等のノンバンク事業についても完全撤退し、債権売却等の手法で将来的なコスト負担のリスクを徹底的に排除しました。

④ 政策投資株式の圧縮

多額の政策投資株式については、価格変動リスクを低減する観点からゼロベースでの見直しを行い、15年3月末の1.31兆円から、約1兆円の圧縮により、26年3月末は0.33兆円となりました。

⑤ 繰延税金資産圧縮による資本の質的向上

繰延税金資産については、集中再生期間以降の収益見積りの不確実性等を勘案するとともに、市場の評価や内外の議論等も踏まえ、15年3月期決算以降も、保守的な計上としました。

(2) 収益構造改革

① 量から質への転換（貸出金の小口分散化・手数料ビジネスの強化）

これまでの特定業種等に偏ったポートフォリオや、与信の集中リスクの徹底した見直しを実施し、リスクの小口分散を図りつつ、分散を図りつつ収益力を強化させていくため、当グループの存在意義である中小企業、及び個人のお客さまに重点を置いた貸出運営を徹底しました。加えて、信託・不動産機能等を活かしたソリューションを柱とする差別化戦略の高度化を通じて収益力の強化にも努めてまいりました。

これらの取組みの結果、中小企業等貸出比率は15年3月期の79.7%から26年3月期は84.9%に、そのうち住宅ローン比率は15年3月期の28.4%から26年3月期は47.8%に向上しました。また、役務取引等利益は15年3月期の600億円から26年3月期は921億円に増加しました。

② ローコストオペレーションの実現

中堅・中小企業や個人のお客さまとの取引に軸足を置く運営を行ううえで、リテール業務に内在する高コスト性を打破すべく新たなローコスト手法の確立に向けた取組みを強化しました。

イ. 人件費削減（従業員数削減・年収水準3割引下げ）

従業員数については、集中再生期間である17年3月末までに早期退職支援制度の活用や、重複拠点の統廃合の加速（ブランチ・イン・ブランチ含む）、本部間接部門のスリム化等を推し進めた結果、15年3月末の19,307人から、26年9月末は15,241人と4,066人削減しました。また、人材の採用については、金融経験にとらわれない外部人材活用の観点から、積極的な中途採用を実施するとともに、組織活性化の一環として、能力ある若手社員の積極的登用を実施しました。また、パートナー社員の活用により、これまでの正社員中心の業務運営についても見直しました。

給与体系については、定例給与水準の見直しを実施するとともに、賞与カットも併せ、従業員の年収水準の3割程度引下げを実施しました。また、旧来の賞与制度については業績インセンティブ方式への移行を実施し、メリハリある人件費運営を実現しました。

ロ. システム関連経費の削減

システム関連経費は、従来のシステム統合計画を白紙に戻すとともに、既存システムのスリム化、業務のアウトソーシング等、既成概念にとらわれない様々な施策の実施により、コスト構造を抜本的に変革しました。こうした取組みを通じ、機械化関連費用は公的資本増強から一貫して減少し15年3月期の802億円から26年3月期は513億円となりました。

ハ. 関連会社の抜本的見直し

15年3月末には国内に50社の子会社・関連会社（グループ銀行を除く）を有していましたが、公的資金の注入を受け、リスクファクターの徹底的な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見直し、銀行業務と親和性の高い子会社・関連会社である8社を除き、整理・再編を実施しました。

5. 企業風土改革（意識改革への取り組み）

（1）お客さま重視の姿勢の徹底

当グループは、「人」に対するサービスに力点を置き、人と人との繋がりを重視したサービス企業を目指してまいりました。その前提として、サービスの原点である「ホスピタリティ」の精神をグループ全体で共有するとともに、「ホスピタリティ」をマインド、アクション、継続性の3つの要素に定義しました。

マインドは「お客さまを深く理解し、お客さまの側から発想する精神」、アクションは「型にはまらないサービスを、親しみを持って行うこと」、継続性は「長く深い繋がりを大切にすること」としました。また、従業員一人ひとりが「自ら気づき・自ら考え・自ら行動する」企業風土を創り上げることで、「ホスピタリティ」の精神をグループ全体に浸透させました。

さらに、体の不自由なお客さま等への対応として、各有人拠点の1台以上のATMを「優先ATM」とし、優先してご利用いただけるサービスを導入しました。加えて、座席を必要とされるお客さまに優先してお掛けいただく「優先シート」も全有人拠点に設置しました。なお、グループ銀行では、リテール金融サービスの向上、ならびに高齢社会のなかで認知症に関する理解を深め、認知症の方が地域で安心して暮らせる環境づくりに貢献するため、全社員が認知症サポーターとなりました。

（2）ダイバーシティマネジメントの強化

ダイバーシティや女性の社会進出を後押しする改革の重要性を認識し、従業員一人ひとりが働き甲斐を感じ、最大限に力を発揮して活躍することができる職場を目指すうえで、グループをあげてダイバーシティマネジメントの推進等への取り組みを継続しております。

① 女性の活力に着目した取り組み

女性の持つ視点や発想、消費者社会を動かす女性の活力に着目した取り組みを多く実施しました。経営に意見具申を行う「りそな Women's Council（ウーマンズカウンスル）」は、女性の活躍を企業価値の向上に繋げるとともに、様々な成果を残しました。具体的には、女性社員の意識改革として、キャリア意識醸成のためのメンタリング制度や女性リーダー研修、ネットワーク形成のためのセミナー、キャリアデザインフォーラム等を実施しております。また、働きやすい環境づくりの一環として、育児・介護両立支援としての制度拡充（育児休業・介護休業）、社員・パートナー社員間の転換制度、JOBリターン制度、復職支援セミナー、介護セミナー等を実施しております。

さらに、女性社員のみで構成する「りそな『わたしのチカラ』プロジェクト」は、女性のお客さま向けの各種ローン・金融商品の開発や、女性向けIRセミナー等の新たな企画立案を実施してまいりました。

② 女性社員の積極的な登用

女性社員の積極的な登用により、女性管理職・経営職比率は、15年3月期の5.5%から、直近の26年3月期では16.3%と10.8ポイント増加しております。

6. 諸指標

		15/3 月期 → 26/3 月期		
健全性	<p>【不良債権比率】</p> <p>11.19% (15/9 月末) → 1.74%</p> <p>【保有政策投資株式残高】</p> <p>1.31 兆円 → 0.33 兆円</p> <p>【中小企業等貸出比率】</p> <p>79.7% → 84.9%</p> <p>【小口分散化 (住宅ローン比率)】</p> <p>28.4% → 47.8%</p> <p>【関連子会社数】</p> <p>50 社 → 8 社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ バランスシートのクオリティアップ・リスク要因の極小化 ◆ コアビジネスへの回帰・小口分散化の推進 ◆ 自前主義からの脱却 		
効率性	<p>【経費総額】</p> <p>4,558 億円 → 3,326 億円</p> <p>【従業員数 (注)】</p> <p>19,307 人 → 14,948 人</p> <p>【国内有人店舗数】</p> <p>681 ヶ店 → 592 ヶ店</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 高コスト体質の改善 ◆ 徹底したスリム化の断行 		
収益性	<p>【税引後当期利益】</p> <p>▲7,904 億円 → 1,968 億円</p> <p>【住宅ローン残高】</p> <p>8.42 兆円 → 12.91 兆円</p> <p>【投資商品残高】</p> <p>0.79 兆円 → 4.59 兆円</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 安定した収益力の確保 (持続的な黒字経営) ◆ 良質な貸出資産の積上げ ◆ 個人を中心に預かり資産が拡大 		

(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 ベース)

IV. 経営の現状及び課題解決に向けた方向性

1. 現状認識

当グループは、これまでのガバナンス改革、お客さま本位のサービス改革、財務改革等を中心としたりそな改革をベースとして、グループ銀行による地域密着型の分社経営と連結ベースでの効率的な運営体制を両立するとともに、商業銀行と信託・不動産機能を融合させた「りそな」独自の金融サービスモデルの確立に取り組んでまいりました。

この結果、26年3月期決算において、グループ銀行合算の当期純利益は1,968億円となり、17年3月期以降、10期連続での黒字計上となりました。

業務粗利益については、厳しい金利環境下にあつて、利回り差の縮小に伴う国内預貸金利益の減少や、債券関係損益が減益となるなか、クロスセールス等の主要戦略を通じて金融商品販売や信託・不動産・承継ビジネス等による役務取引等利益は堅調に推移したものの、結果として、前期比263億円減少の5,552億円となりました。

一方、ボトムラインについては、ローコスト運営の徹底等による経費の削減、取引先の経営改善や再生支援への取り組み強化等を通じた与信費用の低減等を主因として、トップラインの減少をカバーする状況となっております。

2. 課題認識及び課題解決に向けた方向性

当グループは、これまでの様々な改革への取り組み等を通じ、経営の安定化を実現するとともに、公的資金完済を経営上の重要課題のひとつととらえ、グループをあげて返済を加速させてまいりました。一方で、公的資金完済後の次なる10年を見据え、持続的成長を目指していくための、現時点での課題等については、以下の通り認識しております。

(1) 本業収益による持続的成長

- ✓ グループのお客さま基盤、貸出金等の成長の低迷による、本業収益力を示す業務粗利益の緩やかな減少傾向
- ✓ 再生・反転から持続的成長へ向かうべく、金融サービス業の原点に回帰したビジネス戦略等を遂行

(2) コスト構造の改革

- ✓ 様々な経費削減策を実施してきたが、既存のプロセス等を前提とするコスト削減余地は減少
- ✓ 既存の枠組みにとらわれないグループ保有資産の戦略的マネジメント等を実施

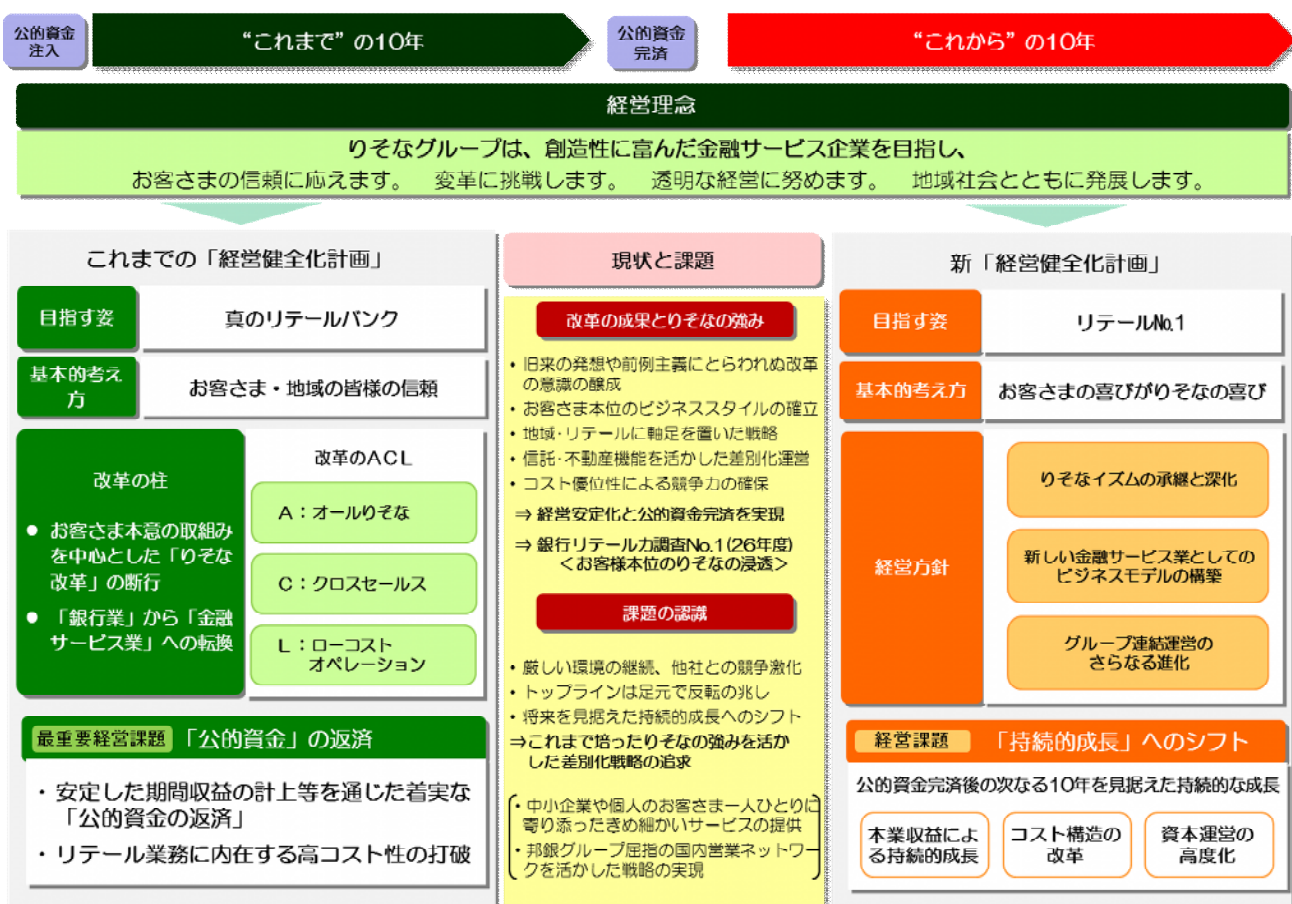
(3) 資本運営の高度化

- ✓ 自己資本規制の厳格化に対応するための内部留保の蓄積等を踏まえ、今後もメリハリのある資本運営が必要
- ✓ 公的資金完済後の新たな資本政策や持続的成長に向けた適切な投資配分等、資本運営高度化への具体的施策実施

今後については、グローバル化の加速、少子高齢化の進展、産業・資金循環構造の変化等、構造変化が進むなかにあつて、多様化・高度化・複雑化するお客さまのニーズに的確に対応していくことが、グループの持続的成長に向けた重要ファクターであると認識しております。

こうした認識を踏まえ、当グループは、様々な構造変化やお客さま行動の変化を見据え、“際立つ”リテール金融サービスを的確に提供するための具体的なビジネス戦略等にグループをあげて取組み、新たな収益機会の創出に努めてまいります。

【りそなグループの今後の経営戦略】



V. 経営の健全化のための計画

1. 持続的成長に向けたビジネスプラン（経営の合理化のための方策）

（1）新たな経営戦略（業務再構築のための方策を含む）

① 「リテール No. 1」を目指して

これまでの約 10 年間の取組みを再確認するとともに、様々な事業環境変化への対応を強化すべく、今般、“30 年 3 月末までを新たな計画期間とする健全化計画”（以下、本計画）を公表します。本計画においては、公的資金完済後を見据え、次なる 10 年に向けた攻めの経営へのマインドチェンジを図るとともに、改めて中長期的な成長への決意とその方向性をお示しております。

公的資金完済後を見据え、グループの持続的成長をより確かなものとするべく、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を崩すことなく、「戦略事業領域の深掘り」と「新たな収益機会創出への挑戦」を基本シナリオとするビジネス戦略を展開するとともに、事業環境の変化等を見据えた新たな改革の取組みとして、4 つの基盤戦略を進めてまいります。

グループが強みとする地域・リテールを中核とし、信託・不動産機能等を活かした“ソリューション”を柱とした差別化戦略のさらなる高度化に努めてまいります。加えて、マーケティングを機軸としたお客さま接点の改革としてのオムニチャネル構想の実現に努めるとともに、戦略投資やアライアンス等を含めたグループの 3 つのオープンプラットフォームの拡充を通じ、地域リテール戦略のさらなる進化を目指してまいります。

こうした取組みを通じ、“際立つ”リテール金融サービスを実現することで、新たなお客さま価値の創造を目指してまいります。

② 経営方針

イ. リそなイズムの承継と深化

公的資金注入以降、前例主義や旧来の発想に過度にとらわれることなく、お客さま目線での改革に正面から取組み、銀行業から金融サービス業への進化を目指してまいりました。

こうした永きに亘りそな改革を通じて醸成された「改革の DNA」を次代に引き継ぎ、お客さまの期待を上回るリテール金融サービスの提供と、弛まぬ改革への挑戦を継続し、「りそなブランド」の向上・浸透を図ってまいります。

ロ. 新しい金融サービス業としてのビジネスモデルの構築

時代の変化を背景とするお客さまの金融行動の変化や、多様化・高度化・複雑化するニーズ等を踏まえ、これまでになかった新たな価値を提供すべく、金融サービスに係る「場」の拡張、「商品・サービス」の充実、「時間」の拡大等を通じ、新しい金融サービスの枠組みの構築を目指してまいります。

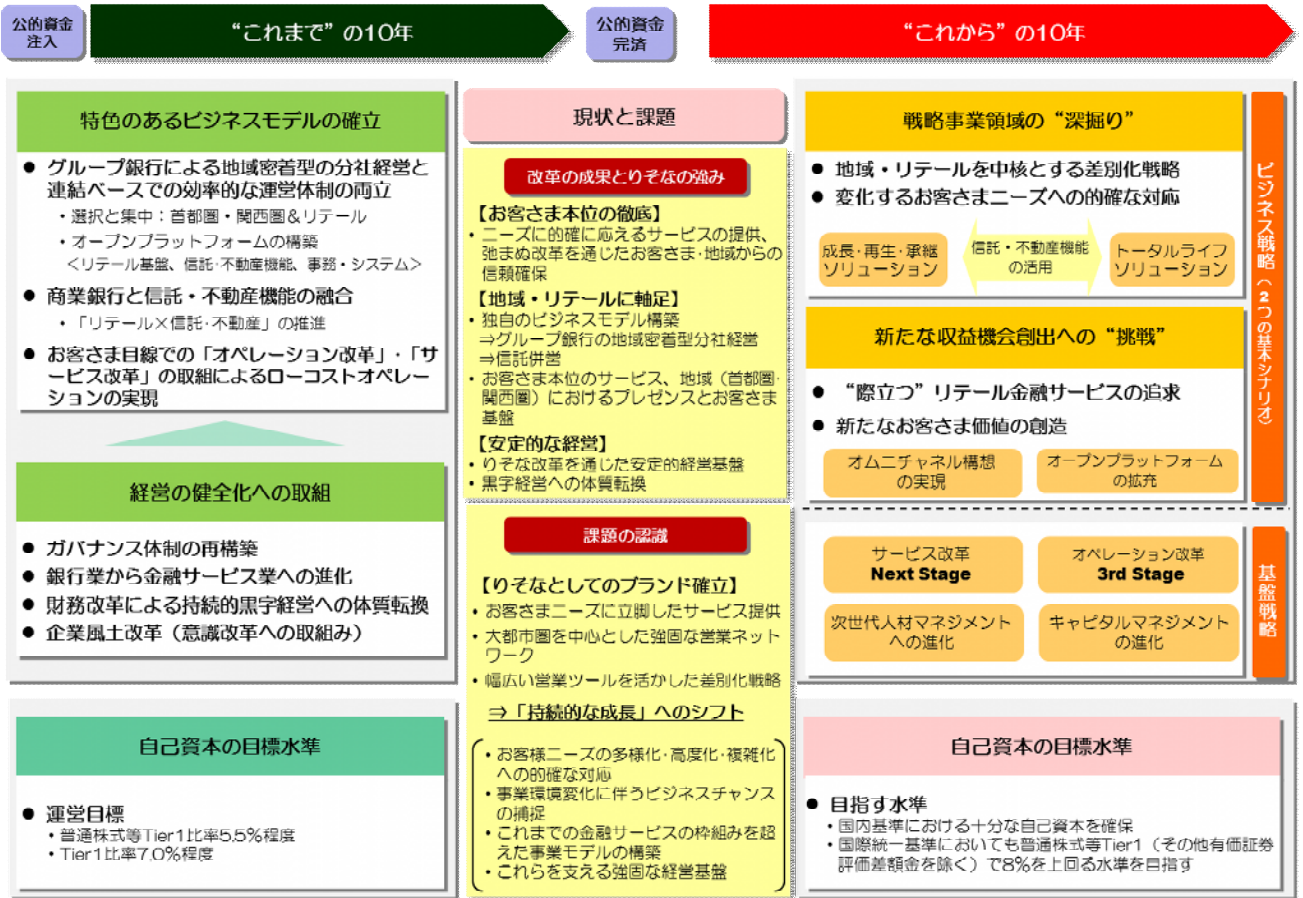
こうした次世代に向けた新たな枠組みの構築を急ぐとともに、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢のもと、お客さまの「夢をかなえる」、お客さまが「日々安心して暮らす」、お客さまの「思いを伝える」ための金融面からのサポートに尽力してまいります。

ハ. グループ連結運営のさらなる進化

グループ銀行・会社の「お客さま」を改めて「りそなグループのお客さま」と再認識したうえで、グループが持つあらゆるソリューション機能等を結集し、お客さまのニーズに向き合うための体制強化を行ってまいります。

改めて、グループ内に地域特性等に応じた複数の法人格を持つ営業上の優位性とグループのオープンプラットフォームの拡充等を通じた生産性・効率性の向上の両立を実現することで、グループ競争力のさらなる向上を目指してまいります。

【経営戦略の全体像】



③ ビジネス戦略

本邦金融機関を取巻く事業環境が大きく変化するなか、当グループは、リテール分野における様々な変化を新たなビジネスチャンスと捉え、「戦略事業領域の深掘り」と「新たな収益機会創出への挑戦」の2つの基本シナリオに基づく“攻め”のビジネス戦略を展開してまいります。

イ. 戦略事業領域の深掘り

当グループは、地域特性に応じた3つのグループ銀行それぞれが地域・リテールに軸足を置き、信託・不動産機能等、グループの特色を活かした差別化ビジネスモデルを構築し、中堅・中小企業、個人等のお客さまへの円滑な資金提供や課題解決型コンサルティング等に取り組むことを通じて、地域のお客さまとの強固なリレーションを構築・維持してまいりました。

公的資金完済後を見据えるなか、今後、グループの主要な課題である「本業収益による持続的成長」をより確かなものとするべく、地域・リテールを中核とし、信託・不動産機能等を活かした“ソリューション”を柱とする差別化戦略のさらなる高度化を通じた「戦略事業領域の深掘り」に、グループをあげて取り組んでまいります。

戦略事業領域における、「成長・再生・承継ソリューション」と「トータルライフソリューション」をコンセプトに、資金提供機能の強化、課題解決型ビジネスの確立、資産形成サポート力の向上等、「お客さまの喜び」に繋がる実効性ある施策を積極的に展開してまいります。

また、戦略地域である首都圏・関西圏を中心に、様々な機能の連携・集約等、グループ運営体制の最適化を進め、地域営業力の強化を図ることを通じて、多様化・高度化・複雑化するお客さまニーズに的確に対応してまいります。

「信託・不動産」機能については、商業銀行としての事業基盤とフルラインの信託機能を併せ持つ当グループの独自性が発揮できる分野であり、「リテール×信託」をコンセプトに、これまで、りそな銀行を中心とするグループベースでのソリューション提供を行ってまいりました。今後は、「リテール×信託」の発展形として、グループ銀行全社で信託を標準装備し信託ソリューション提供力を強化する「りそなシームレス・スタイル」を新たに確立することを通じて、グループ銀行のお客さまに高品質な信託サービスを提供してまいります。

また、お客さまの多様なニーズに多彩なソリューション機能・商品・サービス等の提供を通じてお応えする「クロスセラーズ」に軸足を置いた営業スタイルを実践してまいりましたが、今後は、グループ各社間の営業情報の共有化を進めるなど、連携を一層強化し、サービス提供の質的・量的な拡がりを伴った「“グループ”クロスセラーズ」への進化を目指してまいります。

a. 「成長・再生・承継ソリューション」

本邦企業業績が改善するなか、当グループの法人向け貸出金は増加基調にあるものの、貸出金利の低下により国内預貸金利益は減少傾向にあります。このような状況を打破し法人ビジネスの強化を実現するため、営業スタイル（リレーション、ソリューション、スピード）の変革のもと、グループをあげて中堅・中小企業等向け「成長・再生・承継ソリューション」の強化に取り組んでまいります。加えて、ソリューション提供等を通じた多面的な付加価値を提供することで、“中堅・中小企業取引 No. 1 の『りそな』”としてのブランドを確立してまいります。

【資金提供機能の強化（法人のお客さま）】

国内では、政府の成長戦略や 32 年 東京オリンピックの開催等に伴う資金需要の高まりが期待されております。こうしたなか、当グループの収益の柱のひとつである「中堅・中小企業等向け貸出」をさらに強化し、多様化・高度化・複雑化するお客さまの資金ニーズへの的確な対応を通じて、日本経済・地域経済の発展に金融面から貢献してまいります。

各グループ銀行は、企業のお客さまの資産・負債の両面を見据えた「バランスシートマネジメント」をコンセプトに、「目利き力」をベースとし、多彩なソリューションを切り口とするストック型ビジネスの強化に徹底的に取り組んでまいります。

特に、旺盛な資金需要が見込まれる成長業種（アジア、医療・福祉・介護、環境・エネルギー等）や事業再生、事業承継等の分野については、お客さま目線のきめ細かな対応や環境変化に対応した商品・サービスの機動的な投入のほか、りそなキャピタルのエクイティソリューション等関連会社機能の活用等も含め、これまで以上に総合取引の拡充に取り組んでまいります。

また、今後の拡大が期待される「PPP/PFI（官民連携事業）」の分野についても、地方公共団体との取引に強みを持つ当グループの特徴等を活かし、ソリューション機能を活用した新たな取り組みを進めてまいります。

【課題解決型ビジネスの確立（法人のお客さま）】

本邦企業を巡る事業環境が大きく変化するなか、中堅・中小企業等の法人のお客さまは様々な経営上の課題を抱えております。当グループは、多様化・高度化・複雑化するお客さまニーズに総合的に対応するため、銀行・信託・関連会社機能等、グループが有する様々な機能を結集し、お客さま本位の「課題解決型ビジネスの確立」に本格的に取り組んでまいります。

とりわけ信託分野については、商業銀行としての事業基盤とフルラインの信託機能を併せ持つ当グループの独自性を活かせる差別化の鍵と位置づけ、幅広いお客さまに“未来に安心をつなぐ”信託ソリューションを提供してまいります。

りそな銀行の信託・不動産機能をオープンプラットフォームと位置づけ、埼玉りそな銀行や近畿大阪銀行においても、高品質な信託サービスを提供する「りそなシームレス・スタイル」の確立に向け、グループ銀行全店での信託標準装備化に向けた取組みを進めております。こうした取組みの一環として、りそな銀行の信託代理店である埼玉りそな銀行と近畿大阪銀行において、これまで対応することができなかった特約付合同金銭信託の即時オペレーションの実施や、高度なノウハウを有した専門人材の投入・育成等にも注力してまいります。

年金ビジネスにおいては、業界トップクラスの企業年金幹事受託数に加え、豊富な制度管理実績を有しております。公的年金制度を補完する企業年金への期待が高まるなか、会計制度の変更、雇用延長、厚生年金基金制度の見直し等の環境変化に伴う多様なお客さまニーズに対し、確定給付企業年金と確定拠出年金をワンストップでサポートする体制により最適なソリューションを引き続き提供してまいります。

不動産ビジネスにおいても、グループ全体で約 600 の充実した店舗ネットワークと、お客さまとの強固なリレーションを活かした不動産情報力を背景に、商業銀行唯一の不動産業務併営によるワンストップ・サービスという他社にはない強みを活かしつつ、各グループ銀行の連携をさらに強化することで、付加価値の高いソリューションを提供してまいります。

中堅・中小企業のオーナー経営者の高齢化が進むなか、お客さまの事業承継ニーズは、今後さらに拡大することが見込まれております。当グループでは、事業の円滑な承継をサポートする課題解決型コンサルティングに早くから取り組んでまいりましたが、ますます多様化・高度化するお客さまニーズに確りと向き合い、差別化商品である自社株承継信託の提供等、グループの機能を最大限活用した質の高い「承継ソリューション」を展開してまいります。

また、本邦経済のグローバル化が加速するなか、大企業のみならず中堅・中小企業の海外進出も増加傾向にあります。当グループでは、現地法人（インドネシア；りそなプルダニア銀行）、海外駐在員事務所（シンガポール、バンコック、上海、香港）、アジア各国の地場銀行との提携を中心に、お客さまの海外進出ニーズにきめ細かく対応するためのサポート体制の構築を進めており、アジアの主要国の提携ネットワークは概ね整備が完了しました。今後は、グループの国際・外為業務のさらなる強化に向け、海外人材の育成等にも注力してまいります。

これらの取組みと併せ、戦略地域（首都圏・関西圏）を中心に、リテール基盤、信託機能、地方公共団体取引等の当グループの強みを活用し、グループ連携のもと、「地域創生」への取組みに貢献してまいります。

b. 「トータルライフソリューション」

少子高齢化の進展、人口・富の都市集中、IT・通信インフラの革新等の事業環境変化のスピードは早く、個人のお客さまの金融ニーズについても多様化・高度化・複雑化の一途を辿っております。そのような状況下、お客さまの人生における様々なライフイベントやプランに応じて、資産形成や生活設計を金融面から総合的にサポートする「トータルライフソリューション」にグループをあげて取り組むことで、“個人取引 No. 1 の『りそな』”としてのブランドを確立してまいります。

【資金提供機能の強化（個人のお客さま）】

当グループの主要ビジネスである「住宅ローン」は、新設住宅着工が伸び悩むなかにあって、金利競争についても激しさを増す状況にあります。こうしたなか当グループでは、他社にない独自商品の投入、休日営業店舗の拡大、お客さま接点の強化、様々なライフプランニング提案等、金利競争に巻き込まれない付加価値追求型の戦略展開を進めております。

当グループは、引き続き、あらゆる側面から「住宅ローンビジネス」の再強化に取り組み、良質な貸出アセットの積上げを図ってまいります。

具体的には、特定状態保障特約付住宅ローン「団信革命」、女性向け住宅ローン「凛 next」、「りそな借りかえローン（Web 申込限定プラン）」の取扱い、中古流通営業部隊の展開、リフォーム営業チャネルの構築等、多様化するニーズに対応していくための施策展開のほか、ローン事務プロセスの抜本的な見直しを通じたコスト削減策等に取り組むなど、「住宅ローンビジネス」のさらなる革新を加速しております。

加えて、「コンシューマーファイナンス」（カードローン、フリーローン等）についても、マーケティングの高度化を通じたセグメント戦略や、対面・非対面チャネルの連携強化によるチャネルミックスを推し進めるなど、さらなる強化を図ってまいります。

【課題解決型ビジネスの確立（個人のお客さま）】

少子高齢化に伴う資産等の世代間移転の本格化や、資産税制の改正等を背景に、プレミアム層を中心とするお客さまの金融ニーズは多様化・高度化しております。当グループは、そうしたお客さまニーズに確り向き合い、貸出、金融商品、信託（遺言信託・資産承継信託等）、不動産等グループが有する様々な機能を結集することで、総合的な「課題解決型ビジネスの確立」に取り組んでまいります。

各グループ銀行では、営業店との緊密な連携のもと、専門のコンサルタントが個々のお客さまニーズに応じた質の高いオーダーメイド型コンサルティングを実施しております。今後、専担部隊（プレミアム新規営業グループ）による新規取引のさらなる拡大や、外部ネットワーク連携（証券会社等）の拡充等を進めるとともに、プレミアム層を中心とするお客さまとの中長期的なリレーションを重視してまいります。

【資産形成サポート力の向上（個人のお客さま）】

1,600兆円を超える国内の個人金融資産を巡り、NISA（少額投資非課税制度）をはじめ“貯蓄から投資へ”の流れを後押しする環境が徐々に整いつつあるなか、リテールアセットマネジメント分野については大きな成長分野であると認識しております。当グループは、お客さまの豊かなライフプラン実現を金融面からサポートすべく、これまでも、グループの系列にとられないオープンアーキテクチャーの基本思想のもと、お客さまニーズに立脚した金融商品・サービスの提供に努めてまいりました。当グループは、新たにお客さまのトータルリターンの上向上に力点を置いた「資産形成サポート力の向上」に取組み、多様化するお客さまの運用ニーズに的確なソリューションを持って対応することで、預かり金融資産残高（預金、投資信託、保険商品等のストック）の大幅な拡大も目指してまいります。

具体的な方策として、個々のお客さまのライフプランに応じた目標トータルリターンを設定し、目標に応じた最適な商品選定と適切なアフターフォローにより損失リスクを軽減する枠組みを新たに構築するとともに、相談業務用タブレット端末等の支援ツールの配備を進めてまいります。また、こうした取組みと並行し、当グループの信託財産運用・アセットマネジメント業務における運用ノウハウの活用等、体制面の次代を見据えた強化等にも取り組んでまいります。

<ビジネス戦略「戦略事業領域の“深掘り”>

戦略				29年度 目標指標	収益効果
成長・再生・承継ソリューション (法人のお客さま向け)	✓ “中堅・中小企業取引No.1の『りそな』”としてのブランドの確立 ✓ 多面的な付加価値の提供としての中堅・中小企業等向け「成長・再生・承継ソリューション」の強化				
	資金提供機能の強化	中堅・中小企業向け貸出	<ul style="list-style-type: none"> 「目利き力」をベースとするストック型ビジネスの実践 成長業種（アジア、医療・福祉・介護等）や事業再生・承継分野の強化 「PPP/PFI」分野における、公共団体取引基盤や信託機能を活用した新たな取組み 	中小企業貸出未残 10兆円台	資金利益 +290億円
	課題解決型 ビジネスの確立	信託・不動産	<ul style="list-style-type: none"> グループ銀行全店での信託標準装備化による高品質な信託サービスの提供 環境変化に伴う多様なお客さまニーズに対応した年金ソリューションの提供 高業銀行唯一の不動産業務併営によるワンストップ・サービスの強みを活かした、付加価値の高い不動産ソリューションの提供 	年金受託先数 約3,400先 不動産収益 約130億円	+ 役務取引等利益 及び 信託報酬 +235億円
		承継ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> オーナー経営者の事業の円滑な承継をサポートする承継ソリューションに一層注力 	承継信託新規活用 先数 5,800先	
	国際ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> 現地法人、海外駐在員事務所、地場銀行との提携、お客さまの海外進出サポート体制構築、海外人材の育成等、国際・外為業務の強化 	国際部門収益 約130億円		
トータルライフソリューション (個人のお客さま向け)	✓ “個人取引No.1の『りそな』”としてのブランドの確立 ✓ 資産形成や生活設計を金融面から総合的にサポートする個人向け「トータルライフソリューション」の強化				
	資金提供機能の強化	住宅ローン	<ul style="list-style-type: none"> 付加価値追求型の住宅ローン戦略の展開（独自商品の投入、休日営業店舗の拡大、お客さま接点の強化、様々なライフプランニング提案等） 	自己居住ローン未残 11兆円台	+ 債券関係損益等 △95億円
		消費性ローン	<ul style="list-style-type: none"> コンシューマーファイナンスの強化（マーケティングの高度化を通じたセグメント戦略、対面・非対面チャネルの連携強化等） 	消費性ローン未残 約3,600億円	
	課題解決型 ビジネスの確立	プレミアムビジネス	<ul style="list-style-type: none"> 個々のお客さまニーズに応じた質の高いオーダーメイド型コンサルティングの実施 プレミアム層等のお客さまの多様な金融ニーズに確り向き合い、グループが有する機能を結集した「グループクロスセラーズ」への取組み 専担部隊による新規取引拡大や、外部ネットワーク連携（証券会社等）の拡充等 	プレミアム層貸出残高 約4.8兆円	↓ 29年度 業務利益計画 6,000億円 (+430億円)
資産形成 サポート力の 向上	カスタマーアセットマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> お客さまのトータルリターンの上向上に力点を置いた「資産形成サポート力の向上」 信託運用・アセットマネジメント業務における高度な運用ノウハウの活用等 	投資商品未残 6兆円台 投資商品比率20%台		

※数値の増減は、26年度計画対比29年度計画の増減を記載

ロ. 新たな収益機会創出への挑戦

当グループの主要マーケットである「リテール」領域では、少子高齢化の進展、IT・通信インフラの革新等の社会的な構造変化、お客さまの金融行動の多様化が進むなか、これまでのビジネスモデル・営業手法の延長線上では“お会いすることができない”お客さまが増えつつあります。一方、このような変化に柔軟かつ的確に対応していくことは、新たなビジネスチャンスにつながるものと認識しております。

当グループとの持続的な成長に向け、次なる10年を見据えた中長期的な視野のもと、ワンランク上の“際立つ”リテール金融サービスの追求に取り組むことで、新たなお客さま価値の創造を通じ、さらなる基盤拡充を目指してまいります。

具体的な取組みとして、マーケティングを機軸とするお客さま接点の改革としての「オムニチャンネル構想の実現」に向けた検討を加速するとともに、戦略投資の強化やアライアンスの拡大による「オープンプラットフォームの拡充」を通じて、グループの「新たな収益機会の創出」に挑戦してまいります。

a. 「オムニチャンネル構想の実現」

当グループは、お客さまの金融行動や価値観にきめ細かく応え、質の高いリテール金融サービスを最適な場所・時間・チャンネルでの提供を目指す「オムニチャンネル構想の実現」に向けた検討に着手しております。この検討をさらに加速するため、当社内に「オムニチャンネル戦略室」を設置しました（27年1月）。

「マーケティングの高度化」と「バリューチェーンの再構築」を通じてワンランク上のリテール金融サービスの実現と、新たな価値の創造に本格的に取り組んでまいります。

お客さま利便性を格段に高めることで、日常ご来店の難しいお客さまや首都圏・関西圏以外のお客さまを含めた新たなお客さま層との取引機会の拡大等を通じて、当グループのお客さま基盤の飛躍的な拡充を目指してまいります。

- ・ マーケティングの高度化
- ・ 「お客さまをよく知り」、「お客さまに近付き」、「お客さまと接する」新たな取組みを通じた「バリューチェーンの再構築」
- ・ 取引の「24時間365日化」を含めたサービス革新
- ・ ネットサービスの拡充による対面チャンネルと非対面チャンネルとの有機的連携
- ・ グループ銀行の店頭サービス相互利用拡大 等

b. 「オープンプラットフォームの拡充」

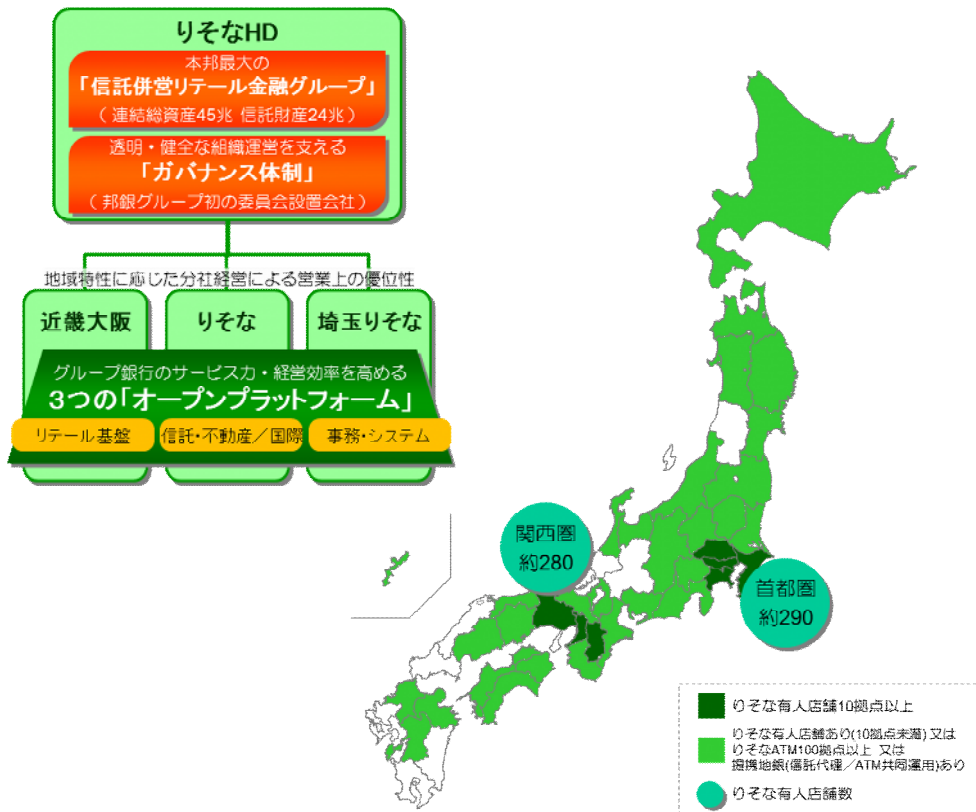
当グループは、持株会社を中心とするガバナンス体制のもと、戦略地域（首都圏・関西圏）を中心に、強固な「リテール基盤・機能」、フルラインの「信託・不動産業務」と ASEAN に強みを持つ「国際業務」、高効率で拡張性のある「事務・システム」の3つの『オープンプラットフォーム』をベースとする地域リテール戦略を展開してまいりました。

地域・リテールに軸足を置き、約 600 拠点の有人店舗と約 5,000 拠点の ATM からなる邦銀グループ屈指の営業ネットワークのもと、国内のリテール事業基盤の拡充に努めてまいりました。

次なる 10 年を見据えた中長期的視野のもと、幅広い国内のお客さまに対しこれまでにないリテール金融サービスを提供すべく、リテール機能の強化に向けた「戦略投資」や、他の金融機関等との連携も含めた「アライアンスの拡大」等を通じて、3 つの「オープンプラットフォーム」の一層の拡充に取り組んでまいります。

このようなグループ戦略のもと、グループのお客さま基盤の拡充、戦略地域の拡大に向けて、あらゆる方策を検討し、「リテール No. 1」の金融サービスグループを目指してまいります。

【 3つの「オープンプラットフォーム」をベースとする地域リテール戦略の展開状況 】



3つの「オープンプラットフォーム」

リテール 基盤 ・ 機能	<p>【邦銀グループ屈指のリテールチャンネル】</p> <ul style="list-style-type: none"> > 有人店舗ネットワーク：約600拠点 > 店舗外ATM・コンビニATM(バツタイム)・簡易ATM：約5,000拠点 > グループATM台数：約8,000台 > ATM共同運用銀行：10行 > 24時間有人対応コールセンター <p>【ソリューション・支援ツール】</p> <ul style="list-style-type: none"> > ベンチャーキャピタル(りそなキャピタル) > コンサルティングファーム(りそな総合研究所) > 地公体等取引(邦銀トップの指定金受託、PPP/PFI等) > インターバンク・ビジネスマッチング(商談会) > チャンネル間連携CRMシステム(顧客情報共有基盤) <p>【革新的サービス】</p> <ul style="list-style-type: none"> > 17時まで営業・365日営業(一部拠点) > 住宅ローンインフラ(休日相談拠点、迅速・高度な保証等)
信託・不動産 国際業務	<p>【フルラインの信託・不動産業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> > 事業・資産承継ソリューション > 信託代理店：18行、不動産マッチング提携：1行 > 年金受託金融機関：165先 <p>【ASEANに強みを持つ国際業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> > インドネシア現法(りそなブルダニア銀行) > 駐在員事務所(シンガポール、バンコック、上海、香港) > 提携外国銀行：13行
事務 システム	<p>【高効率かつ先進的なオペレーション】</p> <ul style="list-style-type: none"> > クイックナビ > コミュニケーション端末(印鑑・伝票レス型相談端末) <p>【高度なシステム基盤】</p> <ul style="list-style-type: none"> > マイゲート(インターネットバンキング) > グループ内24時間振込対応(27/4予定) > 災害対応型遠隔地バックアップシステム

④ 基盤戦略

当グループは、15年5月の公的資本増強を踏まえ、グループの総力をあげて様々な改革に取組み、安定的に収益を計上できる経営基盤を構築してまいりました。当グループの持続的成長をより確かなものとするべく、“攻め”のビジネス戦略を支える4つの基盤戦略（「サービス改革 Next Stage」「オペレーション改革 3rd Stage」「次世代人材マネジメントへの進化」「キャピタルマネジメントの進化」）を通じて、強固な経営基盤の維持・強化を図ってまいります。

また、お客さまにこれまで以上に安心してリテール金融サービスをご利用いただくため、当グループは、お客さまへの丁寧な説明、お客さまからの相談・苦情等への適切な対応等、お客さま保護の取組みに一層注力してまいります。

a. 「サービス改革 Next Stage」

当グループは、「お客さまとの信頼関係を大切に」することをグループ行動宣言の最上位に位置づけ、常にお客さまの立場で発想する「サービス改革」にグループをあげて取り組んでおります。これまでも、「17時まで営業」、「待ち時間ゼロ」等、業界の常識に縛られないお客さま本位の改革を進めてまいりました。

また、サービス品質の維持・向上を図り、お客さまからの相談・苦情等への適切な対応を図るため、お客さまサポート等管理部署と相談窓口を設置しております。お客さまからお寄せいただいたご意見・ご要望等に真摯に耳を傾けるとともに、従業員からの改善提案も踏まえ、お客さま利便性の向上や商品・サービスの改善等に取り組んでおります。

各グループ銀行の営業店においても、事務品質向上への取組みと併せ、お客さまの期待を超える接遇対応力の習得に向けたロールプレイング形式の人材育成に注力するなど実践的な活動を継続しております。このような取組みの結果、日本経済新聞社・日経リサーチ社による第10回「銀行リテール力調査」（26年実施）で、金融商品の説明や接客姿勢等が高く評価され、りそな銀行が首位になったほか、埼玉りそな銀行・近畿大阪銀行も上位にランクインするなど、当グループの店頭サービス力は高い評価をいただいております。

当グループは、今後もこうした取組みをさらに強化するとともに、取引の「24時間365日化」等一層革新的なサービスの実現に向けて、「サービス改革」を「Next Stage」に移行してまいります。また、店頭・電話・アンケート等を通じてお客さまからお寄せいただいた貴重な声（ご意見・ご要望等）の一つひとつを真摯に受け止め、商品・サービスや業務プロセス、店頭体制等の弛まぬ改革に挑戦し続けることを通じ、「お客さまの喜びがりそなの喜び」を実践し、さらなるCSの向上にも取り組んでまいります。

b. 「オペレーション改革 3rd Stage」

当グループは、リテール分野に経営資源を集中するなかで、銀行業務における事務のあり方を根本的に見直し、店舗レイアウトや事務プロセス等の抜本的な変革を行うことにより、迅速で正確なサービス提供による利便性・信頼性の向上と、ローコストな運営体制を両立する「オペレーション改革」に取り組んでおります。

店頭事務改革を主体とする初期の改革では、クイックナビ、コミュニケーション端末等の先進技術を積極的に採り入れた次世代型店舗の導入により、お客さまにとってのご負担であった待ち時間や煩雑な手続きを排除する「3ない」（待たせない、書かせない、押させない）と、業務の効率化を図る「3レス」（ペーパーレス、バックレス、キャッシュレス）を同時に実現しました。次世代型店舗については、各店舗の地域特性や効果等も踏まえつつ、引き続きグループ内展開を検討してまいります。

また、これに続く業務プロセス改革のステージでは、さらなるお客さま利便性の向上とローコストオペレーションの実現を図るべく、既存の枠組みにとらわれない新たな発想のもと、「住宅ローン業務改革」「融資業務改革」「本社業務改革」等に取り組んでおります。

今後は、取引の24時間365日化や営業時間拡大、オープンプラットフォームの拡充も見据えた事務体制を構築すべく、これまでの改革ノウハウを結集した次なる「オペレーション改革」を「3rd Stage」と位置づけ、お客さま利便性の向上に繋がる新たな営業店の構築や、抜本的なコスト構造改革、バックオフィス体制の革新、事務のワンプラットフォーム体制の構築等、“さらに先を行く”改革に移行してまいります。

c. 「次世代人材マネジメントへの進化」

当グループは、ビジネス戦略の実現に向け重点分野への戦略的・機動的な人員投入を進めるため、既存の事業部門や法人格の制約を超え、個の強化・組織力の強化・一人あたり生産性等の観点から、人的資源配分の最適化に向けた「グループベースの人材マネジメント」への革新を図っていくことで、「攻めの経営」に向けたシフトチェンジを実現させてまいります。

当グループの強みである「お客さま第一主義」をさらに深化させるべく、「お客さまの喜び」の実現のため自ら学び、考え、行動する風土の醸成、現場での実践を通じた実効性の高い育成プログラムの整備、これらを支える高度な教育支援システムの整備を進めてまいります。

お客さま、従業員とも価値観の多様化が進んでいる現状をチャンスと捉え、グループ発足以来他社に先駆けて取り組んできた「ダイバーシティマネジメント」のコンセプトをさらに発展させた人事制度全般の再構築を行います。正規雇用を拡大しつつ、ライフイベントに応じて従業員が多様な働き方を選択できるフレームワークや、職種にかかわらず意欲・能力のある人材が活躍できる体制を実現すべく、職種構成やキャリアパス全般の見直しを進めます。いわば『新しい働き方』を示していくことで過去の常識にとらわれない自由な発想力・行動力を持った新たな金融プロ人材の確保を目指してまいります。

d. 「キャピタルマネジメントの進化」

当グループは、公的資金の完済を見据えるなか、改めて公的資金による多額の資本増強に至った経緯を教訓として、小口分散化された貸出金ポートフォリオ、安定した預金調達基盤、強固なリスク管理態勢の構築により、健全な資産から安定的な収益を生み出す財務基盤の維持・強化に引き続き努めてまいります。

こうした取組みの一環として、リスクとリターンを一体的に捉えた事業運営の実現を目指すリスクアペタイト・フレームワークの考え方を踏まえつつ、リスク管理部門と経営管理部門が密に連携することで、安定と成長の両立を可能とするリスク・コントロールのさらなる高度化、ならびにリスク・リターンの高次元でのバランス確保を実現してまいります。

さらに、ビジネス戦略の遂行を通じた収益の最大化とコスト算定の前提となる業務プロセスの見直しやグループ連結運営を通じたさらなるコスト削減余地の創出により、着実な利益の計上、及び事業成長を支える資本の蓄積に努めるとともに、ますます高度化・複雑化する金融規制・ルール等への対応や持続的な成長に向けた経営資源の配分、株主に向けた還元の最適化を図ることで「キャピタルマネジメントの進化」を実現してまいります。

(2) 収益計画等

① 今後の収益計画の概要等

既述の通り、次なる10年に向けた新たな経営戦略等を展開することで、当グループの持続的な成長を実現してまいります。今後の、グループ銀行合算の収益計画は以下の通りです。

【収益計画の概要（グループ銀行合算）】

単位:億円	27/3月期 計画	28/3月期 計画	29/3月期 計画	30/3月期 計画
業務粗利益	5,570	5,640	5,700	6,000
経費	3,350	3,360	3,370	3,380
実勢業務純益	2,220	2,280	2,330	2,620
税引前当期利益	2,520	2,170	2,120	2,380
税引後当期利益	1,720	1,450	1,450	1,630

② 主要部門別の純収益動向

(図表5)をご参照ください。

③ 人件費・物件費等の推移及び計画

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ーかつ高品質な事務処理体制（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、グループ合算の人件費・物件費の総額は15年3月期には4,326億円（人件費1,595億円、物件費2,730億円）でありましたが、26年3月期には3,169億円（人件費1,365億円、物件費1,803億円）となり、大幅な削減を実現しております。

本計画期間においても、これまでの改革ノウハウを結集した次なるオペレーション改革により、お客さま利便性の向上に繋がる新たな営業店の構築や、抜本的なコスト構造改革、バックオフィス体制の革新、事務のワンプラットフォーム体制の構築等の改革に移行し、リテールビジネスに内在する高コスト性を打破してまいります。なお、30年3月期のグループ合算の人件費・物件費の総額については、26年3月期対比4億円の削減を目指してまいります。

従業員については、集中再生期間（～17年3月末）に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て進めた結果、17年3月末には、15年3月末の19,307人から約4分の1に当たる4,607人の削減を実現し、14,700人となりました。

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や内部管理部門等への人員の再配置を行うなど、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も、事務管理部門の運営効率化を一層推し進めるとともに、生産性向上の観点から、人的資源配分の最適化に向けた「グループベースの人材マネジメント」への革新を図り、グループの持続的成長に向けた取組みをさらに強化してまいります。

人件費・物件費等の推移及び計画は以下の通りです。

【人件費・物件費等の推移及び計画】（人件費・物件費・従業員数はグループ合算：当社＋グループ銀行合算）

単位：億円、%、人	15/3 月期 実績	26/3 月期 実績	27/3 月期 計画	28/3 月期 計画	29/3 月期 計画	30/3 月期 計画
人件費（注1）	1,595	1,365	1,360	1,365	1,360	1,380
物件費（注2）	2,730	1,803	1,800	1,795	1,800	1,785
OHR（注3）	59.73	59.90	60.14	59.57	59.12	56.33
従業員数（注4）	19,307	14,948	14,920	15,080	15,160	15,260

（注1）当社役職員の人件費（グループ銀行では経理上は物件費「経営指導料」として処理しているもの）を含んでおります。

（注2）グループ銀行から当社への経営指導料を控除しております。

（注3）グループ銀行合算

（注4）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）

【主要計数の推移】

主要項目 (単位：億円、%)	りそなショック直前	前回計画直前期	直前期	新計画最終年度	
	15/3月期	24/3月期	26/3月期	30/3月期	
BS項目	総資産	422,338	410,001	427,664	452,100
	貸出金	286,287	252,978	260,940	294,600
	総負債	408,527	395,781	412,578	447,700
	預金・NCD	338,535	348,789	365,526	383,900
	純資産	3,959	17,019	16,179	17,572
PL項目	業務粗利益	7,610	5,986	5,552	6,000
	資金利益	6,743	4,541	4,209	4,370
	役員取引等利益	600	734	921	1,125
	その他	267	711	422	505
	経費	4,558	3,388	3,326	3,380
	業務純益	1,633	2,674	2,244	2,620
	経常利益	▲ 5,063	2,441	2,768	2,400
	税引後当期利益	▲ 7,904	2,394	1,968	1,630
不良債権処理損失額	3,664	578	206	205	
各種指標等	総資金利鞘	0.43	0.31	0.22	0.21
	預貸金利鞘	0.64	0.66	0.52	0.38
	非金利収入比率	23.57	24.13	24.19	27.16
	OHR	59.73	56.60	59.90	56.33
	ROE	22.25	15.89	12.95	15.09
	ROA	0.72	0.64	0.52	0.58
	役員数(人)	46	45	41	43
	従業員数(人)	19,307	15,119	14,948	15,260
	国内本支店(店)	600	468	467	470

④ 子会社・関連会社の収益等の動向

当グループは、当社によるグループガバナンスのもと、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おります。本計画期間中における各グループ銀行等の基本的な運営方針は以下の通りです。

りそな銀行は、強みを発揮できる地域・リテールに引き続き軸足を置き、営業基盤の拡大に“徹底的”に取り組んでまいります。さらに、グループ連結運営を強化し、グループのお客さま基盤や経営資源を最大限活用できる体制を構築することで厳しい競争に打ち勝ち、「リテール No. 1」の実現に取り組んでまいります。本計画期間においては、お客さま接点改革としてのオムニチャネル構想の実現や、取引の「24 時間 365 日化」を含めたサービス革新等を通じて、お客さまの潜在・顕在ニーズを起点とした最適なりテール金融サービスを提供することにより、ワンランク上の“際立つ”リテール金融サービスの追求に取り組み、中長期的に健全で安定した収益基盤の構築を図ってまいります。また、厳格な投資・経費運営に基づく「戦略投資」と「資源の最適配分」により、生産性の向上に取り組み、柔軟かつ強固な経営基盤の構築に努めてまいります。こうした取り組みによる『りそな』らしさのさらなる追求を通じて、お客さまとともに成長を続けてまいります。

埼玉りそな銀行は、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」を目指してまいります。本計画期間においては、「リレーション」・「スピード」・「差別化」を基軸とした営業・サービス改革の加速により、お客さまの喜びを共創する営業スタイルを実現してまいります。また、お客さま・地域からの持続的な支持・信頼を支える安定的な収益力の確立と健全な財務力の維持を図るとともに、お客さまとのリレーション構築と地元埼玉との共生に向けて、変革に挑戦し続ける自律（・自立）的な組織・企業風土の確立に取り組んでまいります。

近畿大阪銀行は、大阪で強固な営業基盤を持つ地域金融機関であり、お客さまとの信頼関係を大切にされた地域密着型金融を積極的に推進し、お客さまの成長・再生支援を加速させることにより、地域経済の活性化に取り組んでおります。また、同時に大阪を中心とした関西圏でりそな銀行と連携し、グループ一体となって地域の発展に貢献してまいります。引き続き、大阪になくはない地元銀行として、当グループの連結運営を推進し、近畿大阪銀行の持つ強固なお客さま基盤・リレーションに基づき、フルラインの高品質なソリューション力を発揮することにより、「地域のお客さまにもっとも支持され、喜ばれる銀行」を目指してまいります。

グループ銀行以外の国内子会社・関連会社については、15 年度に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、整理・再編を実施しました。その後、グループ内に残る子会社については、グループのオープンプラットフォーム機能としての位置づけを明確化するとともに、グループ企業価値の向上に向けて、子会社運営の最適化やローコスト運営の徹底に努めてまいりました。本計画期間においては、引き続き、専門性・効率性の向上に取り組み、各グループ銀行との緊密な連携により、各社の持続的な成長と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) をご参照ください。

⑤ 管理会計の確立とその活用の方策

当グループでは、キャピタルマネジメントの強化により、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、グループ銀行の業績は、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、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。

りそな銀行においては、「地域別管理会計」を算定し、事業部門別管理会計と同様、資本を考慮した地域別の業績管理を行っております。営業現場では管理会計を活用して、自己資本比率規制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。

2. 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等

① 経営理念等

当グループでは、役員・従業員の判断や行動の原点となる「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－Ⅰ お客様のために

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

STANDARD－Ⅱ 変革への挑戦

- II－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。
- II－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。
- II－3. 過去や慣習にとらわれず、変革に挑戦します。
- II－4. 勝ちにこだわり、決してあきらめません。

STANDARD－Ⅲ 誠実で透明な行動

- III－1. 法令・ルールはもとより社会規範を遵守します。
- III－2. 「公私のけじめ」をつけます。
- III－3. 反社会的勢力とは、断固として対決します。
- III－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－Ⅳ 責任ある仕事

- IV－1. お客様の大切な「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。
- IV－2. 何事も、先送りはしません。
- IV－3. 社内（グループ内）の説明責任を果たします。
- IV－4. 仕事を通じて知った情報は、社外に漏らしません。
- IV－5. 適切な報告・連絡・相談を行います。

STANDARD－Ⅴ 社会からの信頼

- V－1. 地域社会の一員として信頼される企業を目指します。
- V－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。
- V－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。
- V－4. 政治、行政とは透明でクリーンな関係を保ちます。
- V－5. 独占禁止法を遵守し、フェアな取引を行います。

② 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」を全ての中心に据え、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、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」を重視する企業（経営）であるという明確なメッセージを、従業員に対し継続的に発信
- ・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、部店長等から、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（含むパートナー社員・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
- ・グループビデオニュース等の社内コミュニケーション手段を通じた「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」の信頼性の向上及び周知徹底
- ・グループ銀行及び関連会社におけるコンプライアンス・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

③ お客さま保護等管理態勢

お客さまの投資ニーズの高まりや、企業に求められる情報管理の高度化、個人情報保護法・金融商品取引法等の法整備等、金融機関を取巻く環境が大きく変化するなか、これまでも、お客さまに安心してご利用いただくため、お客さまへの適切な対応や利便性の向上に取り組んでまいりました。

今後も、当社及びグループ銀行においては、お客さまへの丁寧な説明を含め、適切な勧誘・販売を実施すること、お客さまからの相談・苦情等を真摯かつ丁寧にうかがい適切な対応を実施すること、お客さま情報や業務を外部に委託する場合の委託先に対する管理、グループ銀行とお客さまとの取引等において発生する利益相反の適切な管理等、お客さまへの適切な対応や利便性の向上に関する体制の整備に積極的に取り組んでまいります。

④ 日本版スチュワードシップ・コードの受入れ

26年4月、りそな銀行は「責任ある機関投資家」の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》の趣旨に賛同し、信託財産の運用業務において受入れを表明しました。

受入れを行うことにより、責任ある機関投資家として活動する姿勢を明確化するとともに、取り組みのさらなる改善を図ってまいります。

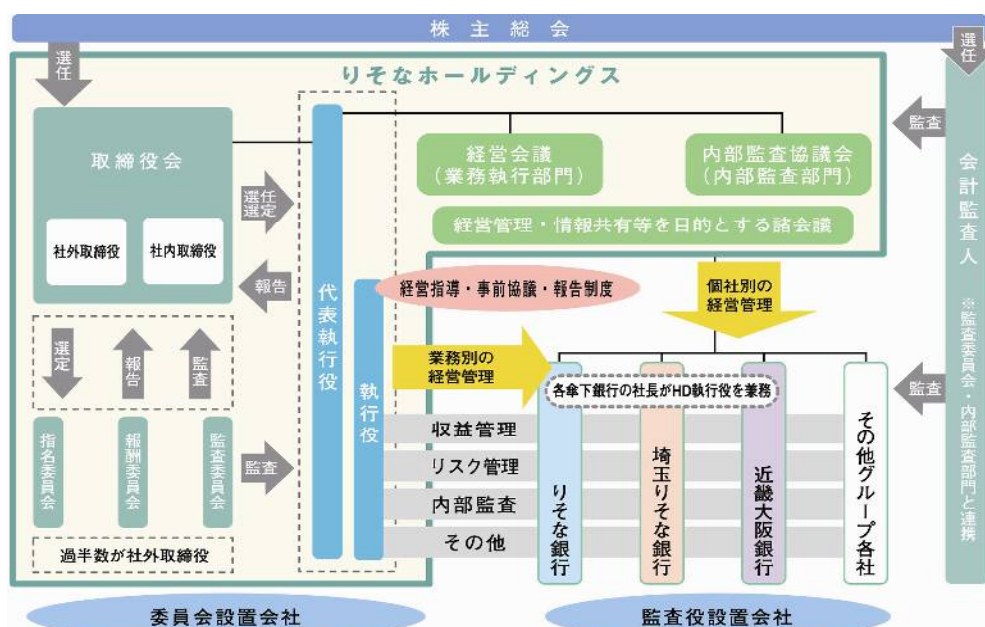
また、りそな銀行は、信託財産等の運用にあたり、中長期的な観点からお客さまの利益の拡大を図る姿勢を明確化するために、「責任投資にかかる基本方針」を定めております。

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

近い将来コーポレートガバナンス・コードの制定が見込まれるところ、これまでも当グループは、実効的なガバナンス体制の構築に取り組んでまいりましたが、今後も、多額の公的資金注入を受けたことを風化させることなく、常に優れたコーポレートガバナンスの実現を目指してまいります。

邦銀初となる委員会設置会社に移行した当社は、経営の監督と業務執行の機能を分離し、執行役による迅速な意思決定を可能にする一方、経営に対する監督強化のため、指名・監査・報酬の各委員会のみならず、取締役会の構成も独立性の高い社外取締役を過半数とすることにより、経営の透明性と客観性を高めております。

当社とグループ銀行間の役割分担の明確化につきましては、Ⅲ. 経営の健全化への取組みと成果 2. 責任ある経営体制の確立に向けたガバナンス体制の再構築 (3) 当社とグループ銀行間の役割分担の明確化 をご参照ください。



(3) 自主的・積極的なディスクロージャー

当社は、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。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、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、わかりやす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。

また、SNS (Social Networking Service) を活用し、タイムリーでわかりやすい情報発信にも積極的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及び情報発信に努めてまいります。

3. 配当等により利益の流出が行われないための方策

(1) 基本的考え方

Ⅱ. 公的資金完済及び新たな資本政策について をご参照ください。

(2) 配当、役員報酬についての考え方

配当方針等については、Ⅱ. 公的資金完済及び新たな資本政策について 2. 公的資金完済後を見据えた新たな資本政策について (3) 配当方針 をご参照ください。

役員報酬については、「役員退職慰労金制度」を廃止したうえで、役員の成果責任を明確化する観点から「業績連動報酬制度」を、また、当グループの持続的な成長及び中長期的な株主価値増大に向けたインセンティブを高める観点から「株式取得報酬制度」を導入しております。役員報酬の水準については、当社の報酬委員会において、当グループの経営状況や経済環境等を踏まえ、厳正に検証・議論したうえ、決定しております。

4. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

(1) 基本的な取組み姿勢

当グループでは、健全な事業や生活を営むお客さまに対して必要な資金を円滑に供給していくことが、金融機関として求められる最も重要な社会的な役割期待であることを認識し、業務の健全かつ適切な運営の確保にも配慮しつつ、金融の円滑化に向けた最善の努力を果たしてまいります。具体的には、以下の方針に基づき、適切な管理のもと、積極的な金融仲介機能を発揮してまいります。

- 全ての役員及び従業員は、金融の円滑化に係る社会的な役割期待を意識した業務運営に努めます。
 - ・ 健全な事業や生活を営むお客さまに対する新たな信用供与や返済条件の変更等については、できる限り柔軟に対応するよう努めます。
 - ・ 返済条件の変更等を実施した後においても、経営相談等の取組みを行うなど、お客さまの事業についての改善又は再生のための支援を適切に行うよう努めます。
- 金融の円滑化に向け、お客さまをよく知り、常に誠意ある態度で接してまいります。
 - ・ 新たな信用供与や貸付条件の変更等に関して、お客さまへの適切かつ十分な説明に努めます。特に、お客さまのお申込みをお断りする場合やお申込みと相違する条件で契約する場合においては、丁寧かつ十分に説明を行うことにより、お客さまの理解を得ることに努めます。
 - ・ お客さまからの新たな信用供与や貸付条件の変更等に関する問い合わせ、相談、要望及び苦情に適切に対応します。
- 金融の円滑化に向けた措置が適切に行われるよう、必要な社内体制を整備します。
 - ・ 金融円滑化管理を適切に実施するため、必要な知識・経験を有する金融円滑化管理担当役員及び金融円滑化管理責任者を配置します。
 - ・ 金融円滑化管理担当役員を中心に、お客さまに対する経営相談や経営改善に向けた取組みへの積極的な支援に資する具体的な方針及び方策を検討します。
- 金融円滑化のための受付体制や対応の状況を積極的に発信してまいります。
 - ・ ホームページや営業所の窓口等において、お客さまからの相談受付体制や対応の状況について積極的にお知らせします。
 - ・ 関連する法令等を遵守し、対外公表及び監督官庁への報告を適切に行います。

(2) 具体的な方策、組織・体制の見直し

グループ銀行に社長を委員長とする委員会（りそな銀行、近畿大阪銀行は「成長・再生支援推進委員会」、埼玉りそな銀行は「金融円滑化委員会」）を設置し、金融の円滑化に関する協議を組織横断的に行うとともに、営業現場においては「金融円滑化責任者」及び「金融円滑化リーダー」を任命することで、金融の円滑化にかかる方針や施策等を徹底できる社内体制を構築しております。また、「金融円滑化苦情相談窓口」を設置し、お客さまからの問い合わせや苦情に適切に対応しております。なお、苦情につきましては、その内容を適切に記録・保存するとともに、苦情を踏まえた適切な対応を通じて、当グループの金融円滑化管理態勢のさらなる向上へ繋げてまいります。

お客さまの事業改善または再生支援を適切に行うため、きめ細やかな経営相談・経営指導及び経営改善計画の策定支援等を通じて、本部・営業店協働で積極的に事業再生に取り組む方針としており、営業店の事業再生への取組みを支援する部署として、りそな銀行では「事業再生支援室」を、埼玉りそな銀行では「融資管理部経営支援室」を、近畿大阪銀行では「戦略融資営業部」を設置しております。23年12月27日付の金融担当大臣談話「中小企業金融円滑化法の期限の最終延長等について」及び26年7月の「主要行等向けの総合的な監督指針」、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」も踏まえ、お客さまへのコンサルティング機能の発揮に努めてまいります。

(3) 地域経済の発展を支援する商品の提供

当グループは、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。

地域経済との「共存共栄」を目指し、産学官ネットワークを通じた起業や新規事業展開案件の発掘・支援、専門機関や行政との連携による資金供給手法の多様化等を積極的に展開してまいります。また、地域から吸収したお客さまの生の声や金融マーケティング研究所等を活用してお客さまの特性や消費者動向の調査・分析を実施し、地域におけるお客さまの真のニーズを的確に捉え、競争力のあるソリューション機能・商品・サービス等の提供に徹してまいります。

(4) 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な配慮のうえ取り組んでおります。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引き続き実施してまいります。

5. 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

消却、払戻し、償還又は返済への対応、及び財源確保に関しては、Ⅱ. 公的資金完済及び新たな資本政策について をご参照ください。

6. 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

① リスク管理の基本的考え方

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、リスク管理に関する以下の原則を定めて管理体制・管理手法の高度化を図るとともに、リスクのコントロールを行い、経営の健全性を確保しつつ収益力を向上できるようにリスク管理に取り組んでおります。

- 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

② グループのリスク管理体制

イ. リそなホールディングス

当社は、グループにおけるリスク管理の基本的な方針として、「グループリスク管理方針」を制定しております。「グループリスク管理方針」には、管理すべき各種リスクの定義、リスク管理を行うための組織・体制、リスクを管理するための基本的枠組み等を定めております。当社は、「グループリスク管理方針」の定めに従い、リスクカテゴリーごとのリスク管理部署を設けるとともに統合的リスク管理部署を設けております。

ロ. グループ銀行

各グループ銀行は、「グループリスク管理方針」に則り、各々の業務の規模・特性等を踏まえ、各グループ銀行におけるリスク管理の方針を制定しております。

また、当社同様、各グループ銀行においても、リスクカテゴリーごとのリスク管理部署及び統合的リスク管理部署を設けております。

ハ. 当社によるグループ管理

当社は、グループ共通事項としての各種方針・基準・制度等をグループ各社に提示・指示しております。一方、グループ各社は、リスク管理に関する重要事項を決定するにあたり、当社と事前協議を行い、その協議結果を踏まえて決定しております。こうした枠組みに基づき当社は、グループ各社のリスク管理の枠組みをコントロールしております。

また、当社は、グループ各社のリスクに関する各種限度・ガイドライン等の設定に際しての事前協議等を通じて、グループ各社のリスクテイクの方針をコントロールしております。その他、当社は、グループ各社からリスクの状況及びその管理状況に関する報告を定期的あるいは随時に受け、必要に応じて指導・助言を行っております。

③ 統合的リスク管理

当グループは、統合的リスク管理において、異なるリスクを総体的にとらえ管理することで、経営の健全性を確保することを目指しております。そのため、当グループでは、信用リスク・市場リスク・オペレーショナルリスクを統計的な手法を用いて計測し、質の高い資本の範囲内に収まるよう管理しております。

また、統計的なリスク計測手法を補完するため、各種ストレステスト、リスク評価マップによる定性評価等を実施しております。その他、各リスクの管理状況については、(図表 12)「リスク管理の状況」をご参照ください。

(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。当社及びグループ銀行は、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、グループ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

① 金融再生法開示債権の状況

(図表 13)をご参照ください。

② 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

① 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

当社において、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。グループ銀行では、これに準拠して、自社の「自己査定基準」、「償却・引当基準」を整備し、これらに基づいた適正な自己査定を行い、適切な償却・引当を実施しております。自己査定結果の正確性及びそれを踏まえた償却・引当結果の適切性については、内部監査部署が内部監査を行うとともに、監査法人が外部監査を実施しております。

② 社内企業格付けごとの償却・引当の目途

グループ銀行では、上記の基準に基づき、原則以下の通り償却・引当を実施しております。「正常先」「要注意先」「要管理先」債権については、過去の一定期間における貸倒実績により算定された予想損失率に基づき、「正常先」「要注意先」は1年間、「要管理先」は3年間の予想損失額を算出のうえ、相当する額を一般貸倒引当金として計上しております。

「破綻懸念先」債権については、債権額から担保及び保証等による回収可能見込額を控除した残額に対して、過去の一定期間における貸倒実績により算定された予想損失率に基づき3年間の予想損失額を算出のうえ、相当する額を個別貸倒引当金として計上しております。

「破綻先」「実質破綻先」債権については、債権額から担保及び保証等による回収可能見込額を控除した残額を予想損失額とし、個別貸倒引当金として計上するかまたは直接償却しております。

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

③ 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、お客さまの再生可能性を慎重に見極めたうえで、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・回収に取り組んでおります。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。

④ 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、①再建計画（経営改善計画）の妥当性、②債権放棄を行わない場合と比較した経済合理性、③経営責任の明確化、④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うえ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

グループ銀行合算の政策投資株式残高については、26年3月末時点で3,316億円まで圧縮し、価格変動リスクの低減を実現しております。

26年3月期におけるその他有価証券の評価損益については、株式を中心とした評価益により、全体でも評価益を計上しております。

なお、各グループ銀行は、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なかでリスク限度・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

	26/3月期 実績	27/3月期 計画	28/3月期 計画	29/3月期 計画	30/3月期 計画
(規模)＜資産、負債は平残、純資産は末残＞ (億円)					
総資産	16,018	13,771	13,657	14,220	14,620
貸出金	795	620	486	365	336
有価証券	11,161	11,161	11,161	11,161	11,161
総負債	3,623	3,820	3,820	3,645	3,350
純資産	11,771	10,575	11,778	12,755	13,724
資本金	504	504	504	504	504
資本準備金	504	504	504	504	504
その他資本剰余金	4,622	1,837	-	-	-
利益準備金	-	-	-	-	-
剰余金 (注1)	6,998	7,749	10,782	11,751	12,720
自己株式	▲ 858	▲ 21	▲ 13	▲ 5	▲ 5
(収益) (億円)					
経常利益	4,446	1,217	1,703	1,433	1,433
受取配当金	4,473	1,228	1,720	1,450	1,450
経費	40	42	42	42	42
人件費	31	30	30	30	30
物件費	8	11	11	11	11
特別利益	-	-	-	-	-
特別損失	-	-	-	-	-
税引前当期利益	4,446	1,217	1,703	1,433	1,433
法人税、住民税及び事業税	▲ 8	▲ 2	▲ 4	▲ 4	▲ 4
法人税等調整額	0	-	-	-	-
税引後当期利益	4,454	1,219	1,708	1,437	1,438
(配当) ※優先株式特別配当を含まない。 (億円、円、%)					
分配可能額	10,784	9,586	10,782	11,751	12,720
配当金総額(中間配当を含む)	469	512	468	468	468
普通株配当金	328	394	394	394	394
優先株配当金＜公的資金分＞	41	18	-	-	-
優先株配当金＜民間調達分＞	98	98	73	73	73
1株当たり配当金(普通株)	15.00	17.00	17.00	17.00	17.00
同(丙種第一回優先株)	68.00	54.40	-	-	-
同(己種第一回優先株)	185.00	148.00	-	-	-
同(第3種第一回優先株)	19.02	-	-	-	-
同(第4種優先株)	992.50	992.50	-	-	-
同(第5種優先株)	918.75	918.75	918.75	918.75	918.75
同(第6種優先株)	1,237.50	1,237.50	1,237.50	1,237.50	1,237.50
配当率(優先株＜公的資金分＞)	1.16	1.43	-	-	-
配当率(優先株＜民間調達分＞)	4.15	4.15	4.22	4.22	4.22
配当性向	8.00	33.71	24.10	28.88	28.87
(経営指標) (%)					
ROE(当期利益/(純資産-新株予約権)＜平残＞)	37.28	10.91	15.28	11.71	10.86
ROA(当期利益/総資産＜平残＞)	27.80	8.85	12.50	10.10	9.83

(注1) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(図表1-1) 収益動向及び計画 [グループ銀行合算:リそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行]

	26/3月期 実績	27/3月期 計画	28/3月期 計画	29/3月期 計画	30/3月期 計画
(規模) <資産、負債は平残、純資産は末残> (億円)					
総資産	427,664	441,400	439,400	446,600	452,100
貸出金	260,940	265,400	273,300	284,000	294,600
有価証券	96,778	77,500	80,500	83,700	103,000
特定取引資産	4,003	5,705	6,500	6,500	6,500
繰延税金資産<末残>	849	-	-	-	-
総負債	412,578	437,000	435,100	442,200	447,700
預金・NCD	365,526	371,300	373,400	379,100	383,900
債券	-	-	-	-	-
特定取引負債	109	1,000	1,000	1,000	1,000
繰延税金負債<末残>	-	5	244	306	356
再評価に係る繰延税金負債<末残>	236	236	236	236	236
純資産	16,179	17,535	16,767	17,137	17,572
資本金	3,888	3,888	3,888	3,888	3,888
資本準備金	4,188	4,188	4,188	4,188	4,188
その他資本剰余金	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137
利益準備金	200	200	200	200	200
剰余金(注1)	3,630	4,138	3,868	3,868	4,048
自己株式	-	-	-	-	-
その他有価証券評価差額金	2,439	3,246	2,748	3,119	3,374
繰延ヘッジ損益	282	324	324	324	324
土地再評価差額金	412	412	412	412	412
新株予約権	-	-	-	-	-
(収益) (億円)					
業務粗利益	5,552	5,570	5,640	5,700	6,000
信託報酬	237	226	223	223	271
うち合同運用指定金銭信託分	23	27	33	39	80
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	▲ 0	-	-	-	-
資金利益	4,209	4,080	4,140	4,155	4,370
資金運用収益	4,662	4,550	4,535	4,460	5,095
資金調達費用	453	470	395	305	725
役務取引等利益	921	935	1,010	1,055	1,125
特定取引利益	▲ 13	86	89	90	106
その他業務利益	197	243	178	177	128
国債等債券関係損(▲)益	72	70	44	20	▲ 55
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	2,226	2,220	2,280	2,330	2,620
業務純益 (B)	2,244	2,220	2,280	2,330	2,620
一般貸倒引当金繰入額 (C)	▲ 18	-	-	-	-
経費	3,326	3,350	3,360	3,370	3,380
人件費	1,334	1,330	1,335	1,330	1,350
物件費	1,834	1,830	1,825	1,830	1,815
不良債権処理損失額	206	▲ 100	185	190	205
株式等関係損(▲)益	223	235	90	105	90
株式等償却	3	5	-	-	-
経常利益	2,768	2,580	2,185	2,135	2,400
特別利益	2	-	-	-	-
特別損失	30	60	15	15	20
法人税、住民税及び事業税	267	480	480	600	720
法人税等調整額	504	320	240	70	30
税引後当期利益	1,968	1,720	1,450	1,450	1,630
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	4,768	5,275	5,005	5,005	5,185
配当金総額(中間配当を含む)	3,464	1,842	1,585	1,450	1,540
普通株配当金					
優先株配当金<公的資金分>					
優先株配当金<民間調達分>					
1株当たり配当金(普通株)					
配当率(優先株<公的資金分>)					
配当率(優先株<民間調達分>)					
配当性向					

(注1) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	26/3月期 実績	27/3月期 計画	28/3月期 計画	29/3月期 計画	30/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.16	1.11	1.10	1.06	1.20
貸出金利回(B)	1.48	1.39	1.33	1.28	1.38
有価証券利回	0.56	0.70	0.81	0.83	0.88
資金調達原価(C)	0.94	0.94	0.92	0.89	0.98
預金利回(含むNCD)(D)	0.05	0.04	0.03	0.04	0.12
経費率(E)	0.91	0.90	0.89	0.88	0.88
人件費率	0.36	0.35	0.35	0.35	0.35
物件費率	0.50	0.49	0.48	0.48	0.47
総資金利鞘(A)-(C)	0.22	0.17	0.18	0.17	0.21
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.52	0.44	0.39	0.35	0.38
非金利収入比率	24.19	26.75	26.59	27.10	27.16
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	59.90	60.14	59.57	59.12	56.33
ROE(注1)	12.95	13.16	13.29	13.74	15.09
ROA(注2)	0.52	0.51	0.52	0.52	0.58

(注1)一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>。

(注2)一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(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]

	26/3月期 実績	27/3月期 計画	28/3月期 計画	29/3月期 計画	30/3月期 計画
合同運用指定金銭信託					
(規模)〈末残ベース〉 (億円)					
総資産	5,585	6,387	6,887	7,312	7,661
貸出金	438	332	236	140	44
有価証券	-	-	-	-	-
その他	5,146	6,055	6,650	7,171	7,617
総負債	5,585	6,387	6,887	7,312	7,661
元本	5,583	6,386	6,886	7,311	7,661
その他	2	0	0	0	0

貸付信託

(規模)〈末残ベース〉

(億円)

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

(図表1-2)収益動向(連結ベース) [りそなホールディングス]

	25/3月期 実績	26/3月期 実績	27/3月期 見込み
(規模)〈末残〉 (億円)			
総資産	431,106	447,194	
貸出金	264,901	267,016	
有価証券	101,815	86,984	
特定取引資産	7,871	6,165	
繰延税金資産	1,762	1,289	
総負債	409,213	427,630	
預金・NCD	366,862	376,957	
債券	-	-	
特定取引負債	3,460	3,055	
繰延税金負債	2	2	
再評価に係る繰延税金負債	236	236	
純資産	21,893	19,564	
資本金	3,404	504	
資本剰余金	2,370	4,092	
利益剰余金	13,154	11,697	
自己株式	▲ 895	▲ 858	
その他有価証券評価差額金	1,865	2,441	
繰延ヘッジ損益	363	281	
土地再評価差額金	412	412	
為替換算調整勘定	▲ 43	▲ 40	
退職給付に係る調整累計額	-	▲ 359	
新株予約権	-	-	
少数株主持分	1,260	1,392	

	(収益) (億円)		
経常収益	8,321	8,269	
資金運用収益	4,919	4,728	
役務取引等収益	2,035	2,129	
特定取引収益	35	13	
その他業務収益	534	340	
その他経常収益	796	1,057	
経常費用	5,470	5,147	
資金調達費用	489	428	
役務取引等費用	529	541	
特定取引費用	13	22	
その他業務費用	121	134	
営業経費	3,616	3,484	
その他経常費用	699	535	
貸出金償却	351	239	
貸倒引当金繰入額	-	-	
一般貸倒引当金純繰入額	-	-	
個別貸倒引当金純繰入額	-	-	
経常利益	2,851	3,121	2,850
特別利益	11	29	
特別損失	19	30	
税金等調整前当期純利益	2,843	3,120	
法人税、住民税及び事業税	476	328	
法人税等調整額	▲ 437	517	
少数株主利益	53	68	
当期純利益	2,751	2,206	1,900

(図表2)自己資本比率の推移[リそなホールディングス]パーゼルⅢ(国内基準)ベース
(連結)

(単位:億円、%)

項目	26/3月期 実績	27/3月期 計画	28/3月期 計画	29/3月期 計画	30/3月期 計画
コア資本に係る基礎項目 (1)					
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る株主資本の額	10,307	10,763	11,901	13,040	14,321
うち、資本金及び資本剰余金の額	257	63	△ 1,245	△ 1,245	△ 1,245
うち、利益剰余金の額	11,697	13,143	13,629	14,760	16,041
うち、自己株式の額(△)	858	21	13	5	5
うち、社外流出予定額(△)	789	2422	468	468	468
うち、上記以外に該当するものの額	-	-	-	-	-
コア資本に算入されるその他の包括利益累計額	△ 40	△ 96	△ 171	△ 207	△ 201
うち、為替換算調整勘定	△ 40	-	-	-	-
うち、退職給付に係るものの額	-	-	-	-	-
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る新株予約権の額	-	-	-	-	-
コア資本に係る調整後少数株主持分の額	16	18	18	18	18
コア資本に係る基礎項目の額に算入される引当金の合計額	817	900	674	440	237
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	68	-	-	-	-
うち、適格引当金コア資本算入額	749	-	-	-	-
適格旧非累積的永久優先株の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	2,380	-	-	-	-
適格旧資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	6,982	-	-	-	-
公的機関による資本の増強に関する措置を通じて発行された資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	1,960	-	-	-	-
土地再評価額と再評価直前の帳簿価額の差額の四十五パーセントに相当する額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	292	-	-	-	-
少数株主持分のうち、経過措置によりコア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	142	-	-	-	-
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)	22,857	20,037	20,111	18,377	17,533
コア資本に係る調整項目 (2)					
無形固定資産(モーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。)の額の合計額	-	-	-	-	-
うち、のれんに係るもの(のれん相当差額を含む。)の額	-	-	-	-	-
うち、のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るもの以外の額	-	-	-	-	-
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額	-	-	-	-	-
適格引当金不足額	-	-	-	-	-
証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額	72	-	-	-	-
負債の時価評価により生じた時価評価差額であって自己資本に算入される額	-	-	-	-	-
退職給付に係る資産の額	-	-	-	-	-
自己保有普通株式等(純資産の部に計上されるものを除く。)の額	-	-	-	-	-
意図的に保有している他の金融機関等の対象資本調達手段の額	-	-	-	-	-
少数出資金融機関等の対象普通株式等の額	-	-	-	-	-
特定項目に係る十パーセント基準超過額	-	-	-	-	-
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	-	-	-	-	-
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	-	-	-	-	-
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	-	-	-	-	-
特定項目に係る十五パーセント基準超過額	-	-	-	-	-
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	-	-	-	-	-
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	-	-	-	-	-
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	-	-	-	-	-
コア資本に係る調整項目の額 (ロ)	72	326	456	553	568

自己資本						
自己資本の額((イ)-(ロ))	(ハ)	22,785	19,711	19,107	17,655	17,178
リスク・アセット等 (3)						
信用リスク・アセットの額の合計額		132,688				
うち、経過措置によりリスク・アセットの額に算入される額の合計額		985				
うち、無形固定資産(のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。)		305				
うち、繰延税金資産		1,256				
うち、退職給付に係る資産		158				
うち、他の金融機関等向けエクスポージャー		△1,385				
うち、上記以外に該当するものの額		651				
マーケット・リスク相当額の合計額を八パーセントで除して得た額		1,784				
オペレーショナル・リスク相当額の合計額を八パーセントで除して得た額		10,808				
信用リスク・アセット調整額		13,687				
オペレーショナル・リスク相当額調整額		-				
リスク・アセット等の額の合計額	(ニ)	158,968	153,678	162,923	167,874	169,880
連結自己資本比率						
連結自己資本比率((ハ)/(ニ))		14.33%	12.82%	11.72%	10.51%	10.11%

(図表2)自己資本比率の推移[りそな銀行]バーゼルⅢ(国内基準)ベース
(単体)

(単位:億円、%)

項目	26/3月期 実績	27/3月期 計画	28/3月期 計画	29/3月期 計画	30/3月期 計画
コア資本に係る基礎項目 (1)					
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る株主資本の額	6,865	8,730	8,593	8,593	8,658
うち、資本金及び資本剰余金の額	4,611	6,571	6,571	6,571	6,571
うち、利益剰余金の額	2,283	2,839	2,564	2,564	2,694
うち、自己株式の額(△)	-	-	-	-	-
うち、社外流出予定額(△)	28	680	542	542	607
うち、上記以外に該当するものの額	-	-	-	-	-
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る新株予約権の額	-	-	-	-	-
コア資本に係る基礎項目の額に算入される引当金の合計額	474	408	216	12	3
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	6	-	-	-	-
うち、適格引当金コア資本算入額	467	-	-	-	-
適格旧非累積的永久優先株の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	-	-	-	-	-
適格旧資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	5,286	-	-	-	-
公的機関による資本の増強に関する措置を通じて発行された資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	1,960	-	-	-	-
土地再評価額と再評価直前の帳簿価額の差額の四十五パーセントに相当する額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	292	-	-	-	-
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)	14,878	14,159	13,272	11,380	10,147
コア資本に係る調整項目 (2)					
無形固定資産(モーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。)の額の合計額	-	-	-	-	-
うち、のれんに係るものの額	-	-	-	-	-
うち、のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るもの以外の額	-	-	-	-	-
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額	-	-	-	-	-
適格引当金不足額	-	-	-	-	-
証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額	30	-	-	-	-
負債の時価評価により生じた時価評価差額であって自己資本に算入される額	-	-	-	-	-
前払年金費用の額	-	-	-	-	-
自己保有普通株式等(純資産の部に計上されるものを除く。)の額	-	-	-	-	-
意図的に保有している他の金融機関等の対象資本調達手段の額	-	-	-	-	-
少数出資金融機関等の対象普通株式等の額	-	-	-	-	-
特定項目に係る十パーセント基準超過額	-	-	-	-	-
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	-	-	-	-	-
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	-	-	-	-	-
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	-	-	-	-	-
特定項目に係る十五パーセント基準超過額	-	-	-	-	-
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	-	-	-	-	-
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	-	-	-	-	-
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	-	-	-	-	-
コア資本に係る調整項目の額 (ロ)	30	295	502	708	1,076

自己資本						
自己資本の額((イ)-(ロ))	(ハ)	14,847	13,863	12,770	10,671	9,070
リスク・アセット等 (3)						
信用リスク・アセットの額の合計額		93,412				
うち、経過措置によりリスク・アセットの額に算入される額の合計額		792				
うち、無形固定資産(のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。)		235				
うち、繰延税金資産		921				
うち、前払年金費用		371				
うち、他の金融機関等向けエクスポージャー		△1,385				
うち、上記以外に該当するものの額		649				
マーケット・リスク相当額の合計額を八パーセントで除して得た額		1,721				
オペレーショナル・リスク相当額の合計額を八パーセントで除して得た額		6,771				
信用リスク・アセット調整額		12,693				
オペレーショナル・リスク相当額調整額		-				
リスク・アセット等の額の合計額	(ニ)	114,599	106,999	113,908	116,489	116,811
自己資本比率						
自己資本比率((ハ)÷(ニ))		12.95%	12.95%	11.21%	9.16%	7.76%

(図表2)自己資本比率の推移[りそな銀行]パーゼルⅢ(国内基準)ベース
(連結)

(単位:億円、%)

項目	26/3月期 実績	27/3月期 計画	28/3月期 計画	29/3月期 計画	30/3月期 計画
コア資本に係る基礎項目 (1)					
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る株主資本の額	7,379	9,255	9,118	9,118	9,183
うち、資本金及び資本剰余金の額	5,133	7,093	7,093	7,093	7,093
うち、利益剰余金の額	2,274	2,842	2,567	2,567	2,697
うち、自己株式の額(△)	-	-	-	-	-
うち、社外流出予定額(△)	28	680	542	542	607
うち、上記以外に該当するものの額	-	-	-	-	-
コア資本に算入されるその他の包括利益累計額	△40	△72	△119	△132	△106
うち、為替換算調整勘定	△40	-	-	-	-
うち、退職給付に係るものの額	-	-	-	-	-
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る新株予約権の額	-	-	-	-	-
コア資本に係る調整後少数株主持分の額	16	18	18	18	18
コア資本に係る基礎項目の額に算入される引当金の合計額	494	415	222	18	8
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	17	-	-	-	-
うち、適格引当金コア資本算入額	477	-	-	-	-
適格旧非累積的永久優先株の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	-	-	-	-	-
適格旧資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	5,367	-	-	-	-
公的機関による資本の増強に関する措置を通じて発行された資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	1,960	-	-	-	-
土地再評価額と再評価直前の帳簿価額の差額の四十五パーセントに相当する額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	292	-	-	-	-
少数株主持分のうち、経過措置によりコア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	83	-	-	-	-
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)	15,553	14,812	13,833	11,897	10,689
コア資本に係る調整項目 (2)					
無形固定資産(モーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。)の額の合計額	-	-	-	-	-
うち、のれんに係るもの(のれん相当差額を含む。)の額	-	-	-	-	-
うち、のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るもの以外の額	-	-	-	-	-
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額	-	-	-	-	-
適格引当金不足額	-	-	-	-	-
証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額	30	-	-	-	-
負債の時価評価により生じた時価評価差額であって自己資本に算入される額	-	-	-	-	-
退職給付に係る資産の額	-	-	-	-	-
自己保有普通株式等(純資産の部に計上されるものを除く。)の額	-	-	-	-	-
意図的に保有している他の金融機関等の対象資本調達手段の額	-	-	-	-	-
少数出資金融機関等の対象普通株式等の額	-	-	-	-	-
特定項目に係る十パーセント基準超過額	-	-	-	-	-
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	-	-	-	-	-
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	-	-	-	-	-
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	-	-	-	-	-
特定項目に係る十五パーセント基準超過額	47	-	-	-	-
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	47	-	-	-	-
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	-	-	-	-	-
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	-	-	-	-	-
コア資本に係る調整項目の額 (ロ)	77	263	436	606	934

自己資本						
自己資本の額((イ)-(ロ))	(ハ)	15,475	14,549	13,397	11,290	9,755
リスク・アセット等 (3)						
信用リスク・アセットの額の合計額		94,425				
うち、経過措置によりリスク・アセットの額に算入される額の合計額		674				
うち、無形固定資産(のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。)		280				
うち、繰延税金資産		972				
うち、退職給付に係る資産		158				
うち、他の金融機関等向けエクスポージャー		△1,385				
うち、上記以外に該当するものの額		649				
マーケット・リスク相当額の合計額を八パーセントで除して得た額		1,729				
オペレーショナル・リスク相当額の合計額を八パーセントで除して得た額		7,076				
信用リスク・アセット調整額		12,492				
オペレーショナル・リスク相当額調整額		-				
リスク・アセット等の額の合計額	(ニ)	115,724	108,433	115,375	118,001	118,375
連結自己資本比率						
連結自己資本比率((ハ)/(ニ))		13.37%	13.41%	11.61%	9.56%	8.24%

(図表5) 部門別純収益動向

(億円)

	25/3月期 実績	26/3月期 実績	27/3月期 見込み
グループ銀行合算	2,460	2,226	2,220
業務粗利益(※)	5,816	5,552	5,570
経費(▲)	3,356	3,326	3,350
うちりそな銀行	1,676	1,489	1,520
業務粗利益(※)	3,879	3,680	3,725
・営業部門	3,409	3,434	3,316
・市場部門	521	274	433
・その他	▲ 51	▲ 28	▲ 24
経費(▲)	2,202	2,190	2,205

※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]

	26/3月末 実績	27/3月末 計画	28/3月末 計画	29/3月末 計画	30/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数(注1)	(人)	41	42	43	43	43
うち取締役()内は非常勤	(人)	25(11)	24(12)	25(13)	25(13)	25(13)
うち監査役()内は非常勤	(人)	11(5)	11(5)	11(5)	11(5)	11(5)
うち執行役()内は取締役を兼務	(人)	12(7)	14(7)	14(7)	14(7)	14(7)
従業員数(注2)	(人)	14,948	14,920	15,080	15,160	15,260

(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、二重計上とに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)	467	467	467	468	470
海外支店(注2)	(店)	-	-	-	-	-
(参考)海外現地法人(注3)	(社)	1	1	1	0	0

(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、証券信託業務支店、年金管理サービス支店を除き、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グループ銀行が直接50%超の株式を保有する海外の会社を計上しています。

	26/3月末 実績	27/3月末 計画	28/3月末 計画	29/3月末 計画	30/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費(注1、2)	(百万円)	136,550	136,000	136,500	136,000	138,000
うち給与・報酬	(百万円)	84,435	84,700	84,600	84,300	84,200
平均給与月額	(千円)	421	420	418	415	413

(注1) りそなホールディングス役職員の人件費(グループ銀行では経理上は物件費(経営指導料)として処理しているもの)を含んでいます。

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

(注3) 平均年齢 39歳 6ヶ月(26年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1)	(百万円)	742	731	743	745	746
うち取締役・監査役報酬	(百万円)	653	630	610	614	615
うち執行役報酬(注2)	(百万円)	89	101	132	130	130
役員賞与	(百万円)	-	-	-	-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与	(百万円)	19	19	19	19	19
平均役員退職慰労金	(百万円)	-	-	-	-	-

(注1) 16年6月に役員退職慰労金制度の廃止および業績連動報酬制度の導入、ならびに22年6月に株式取得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)	180,365	180,000	179,500	180,000	178,500
うち機械化関連費用(注2)	(百万円)	51,325	51,500	51,500	50,800	50,800
除く機械化関連費用	(百万円)	129,039	128,500	128,000	129,200	127,700

(注1) 厚生関係費は物件費に含めております。またグループ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)	316,915	316,000	316,000	316,000	316,500
---------	-------	---------	---------	---------	---------	---------

(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	うちグル ープ銀行分 (注4)	資本 勘定	うち持株会社 及びグループ 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	田村泰博	ファクタリング	H26/3月	円	3,069	818	818	87	19	9	5	連結
りそなカード㈱	S58/2月	山口伸淑	クレジットカード	H26/3月	円	1,061	451	361	247	76	41	24	連結

(注1) 26/3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、グループ銀行の与信額(保証含む)1億円超について記載しております。

(注2) 26/3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、グループ銀行(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	うちグル ープ銀行分 (注4)	資本 勘定	うち持株会社 及びグループ 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	H25/12月	IDR	14,364	3,539	2,238	2,302	315	316	506	連結
P.T. Resona Indonesia Finance	S59/11月	下内博雄	リース業	H25/12月	IDR	460	355	234	101	0	19	14	連結

(注1) 26/3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、グループ銀行の与信額(保証含む)1億円超について記載しております。

(注2) 26/3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、グループ銀行(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、持株会社及びグループ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	社長	取締役10名(うち社外取締役6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3名)	コーポレート ガバナンス事務局	原則年2回、但し必要 に応じ随時開催	取締役の選任議案及び解任議案の内容等の決定
報酬委員会	委員長	取締役3名(うち社外取締役3名)	コーポレート ガバナンス事務局	原則年2回、但し必要 に応じ随時開催	取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に 係る決定に関する方針、並びに個人別の報酬等 の内容等の決定
監査委員会	委員長	取締役3名(うち社外取締役2名)	監査委員会事務局	原則月1回、但し必要 に応じ随時開催	執行役及び取締役の職務の執行の監査、監査報告 の作成、株主総会に提出する会計監査人の選 任・解任・不再任に関する議案の内容の決定
経営会議	社長	社長、副社長、およびグループ戦略部、財務 部、コーポレートコミュニケーション部、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、IT企画部、人材サービ ス部、リスク統括部、信用リスク統括部、コン プライアンス統括部の各担当執行役および 副担当執行役	グループ戦略部	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 務執行案件を協議、報告
内部監査協議会	社長	代表執行役の全員、副社長、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	社長、副社長、および子会社等の社長、な らびにグループ戦略部、財務部の各担当 執行役	グループ戦略部	個社毎に開催 銀行：原則四半期毎 その他子会社：原則 半年毎	当社による子会社等に対する経営管理、および当 社と子会社等の情報共有等
りそな 経営改革委員会	社長	社長、副社長、および子会社である銀行の 社長、ならびにグループ戦略部、財務部、 金融マーケティング研究所、オペレーショ ン改革部、IT企画部の担当執行役、子会社で ある銀行の経営管理所管部署の担当役 員、りそな銀行のコンシューマービジネス 部、コーポレートビジネス部、オペレーシ ョン改革部、システム部、埼玉りそな銀行の 個人部、法人部、オペレーション改革部、近 畿大阪銀行の営業統括部、オペレーショ ン改革部の各担当役員	グループ戦略部	原則月1回	グループの経営改革に関する重要課題等につい て協議、報告
グループ 経営委員会	社長	社長、副社長、および子会社である銀行の 社長、ならびにグループ戦略部担当執行 役、子会社である銀行の経営管理所管部 署の担当役員 銀行を除く子会社等の社長は、原則として 四半期毎に委員会に参加	グループ戦略部	原則月1回	グループ共通の経営上の重要課題等について協 議、報告
グループ CSR委員会	社長	社長、副社長、および子会社である銀行の 社長、ならびにグループ戦略部、コーポ レートコミュニケーション部の各担当執行 役、子会社である銀行の経営管理所管部 署の担当役員	コーポレート コミュニケーション部	原則四半期毎	グループのCSRに関する事項について協議、報 告
グループ ALM委員会	社長	社長、副社長、およびグループ戦略部、財務 部、リスク統括部の各担当執行役・副担 当執行役・部長 子会社である銀行のALM所管部署の担当 役員・副担当役員・部長は、原則として半 年毎に委員会に参加	グループ戦略部	原則四半期毎	グループ全体でのALM運営、自己資本管理に関 する事項について協議、報告
グループ リスク管理委員会	社長	社長、副社長、およびグループ戦略部、財務 部、リスク統括部、信用リスク統括部の 各担当執行役・副担当執行役・部長 子会社である銀行のリスク管理所管部署 の担当役員・副担当役員・部長は、原則と して半年毎に委員会に参加	リスク統括部 信用リスク統括部	原則月1回	グループのリスク管理に関する事項について協 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 コンプライアンス 委員会	社長	社長、副社長、コンプライアンス統括部担当執行役・副担当執行役・部長 グループ銀行および国内関連会社等のコンプライアンス統括部署の担当役員・副担当役員・部長 リスク統括部、IT企画部、グループ戦略部の担当執行役、副担当執行役および部長 グループ銀行の顧客説明管理、顧客サポート等管理(相談・苦情等管理)、顧客情報管理、外部委託管理、利益相反管理の各責任者	コンプライアンス 統括部	原則四半期毎	グループのコンプライアンス、顧客説明管理、顧客サポート等管理、顧客情報管理、外部委託管理および利益相反管理について協議、報告
人事委員会	社長	代表執行役、および人材サービス部担当執行役・部長	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について協議、報告
IT戦略委員会	社長	社長、副社長、およびIT企画部、グループ戦略部、財務部、リスク統括部の各担当執行役・副担当執行役・部長	IT企画部 グループ戦略部	原則四半期毎	グループのIT戦略に関する事項について協議、報告
情報開示委員会	社長	社長、副社長、および財務部、コーポレートコミュニケーション部、グループ戦略部、リスク統括部、コンプライアンス統括部の各担当執行役・副担当執行役・部長、IT企画部の担当執行役・副担当執行役、ならびに財務部内部統制室の室長	財務部 コーポレート コミュニケーション部	原則四半期毎	情報開示に関する全体プロセスについて協議、報告
グループ 流動性リスク管理 委員会	リスク統括部 担当執行役	グループ戦略部、財務部、リスク統括部、およびその他委員長が必要と認めた関連部署の各担当執行役・副担当執行役・部長、ならびに子会社である銀行の流動性リスク管理所管部署の担当役員・副担当役員・部長	リスク統括部	随時 緊急時フェーズが認定された場合、原則月1回	当グループの流動性リスク緊急時に機動的な対応について協議、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	信用リスク統括部、リスク統括部、グループ戦略部、財務部の各担当執行役・副担当執行役・部長、および子会社である銀行の住宅ローン事業所管部署(債権管理・回収業務を含む)、保証会社所管部署、信用リスク管理所管部署の各担当役員・副担当役員・部長、ならびにグループ保証会社の社長、信用リスク管理所管部署の担当役員	信用リスク統括部	原則四半期毎	住宅ローンに対するグループ統一的な信用リスク管理体制の整備・強化ならびにリスク状況と問題点を協議、報告
グループ 人権啓発委員会	人材サービス部 担当執行役	人材サービス部担当執行役、および人材サービス部、グループ戦略部、コーポレートガバナンス事務局、コンプライアンス統括部の各部長、ならびに子会社である銀行の人権啓発委員会事務局員	人材サービス部	原則年1回	グループ全体の人権啓発に関する事項について協議、報告
賞罰委員会	コンプライアンス 統括部 担当執行役	コンプライアンス統括部、人材サービス部、オペレーション改革部、グループ戦略部、リスク統括部の各担当執行役・副担当執行役・部長	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について協議、報告
グループ IRB運営委員会	リスク統括部 担当執行役	リスク統括部、信用リスク統括部、財務部の各担当執行役・副担当執行役・部長	リスク統括部 信用リスク統括部 財務部	原則四半期毎	グループのIRB(内部格付制度)の安定的な運営および高度化に向けた対応について協議、報告

(注)平成26年12月1日現在

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(りそな銀行)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	社長	取締役8名(うち社外取締役3名)	コーポレート ガバナンス事務局	原則月1回、但し必要 に応じ随時開催	法令・定款及び取締役会規程に定める業務執行の 決定事項を決定 取締役及び執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定及び解職を決定 取締役及び執行役員の職務の執行が法令及び定 款に適合することを確保するための体制、その他株 式会社の業務の適正を確保するために必要なもの として法務省令で定める体制の整備を決定
監査役会	監査役(決議)	監査役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報告、協議、決議
経営会議	社長	社長、副社長、その他の代表取締役、専務執行 役員 地域・営業本部・営業店・コーポレートガバナ ンス事務局・内部監査部の担当を除く常務執行 役員・執行役員	経営管理部	原則月1回以上	経営に関する全般的な重要事項ならびに重要な業務 執行案件の協議・報告
融資会議	社長	社長、副社長、その他の代表取締役 融資企画部・審査部・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・ 副担当執行役員 融資企画部・審査部の部長	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	代表取締役の全員 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	内部監査に関する基本的な重要事項および取締役会 付議事項の協議、ならびに内部監査に関する重要 事項の報告
全国支店長会議		執行役員、部長、営業本部長、支店長、営業 各部長他	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、ビジネスユニットならびにコー ポレートセンター等の施策等の連絡、ならびに当社 組織間の業務上の連携強化
地域運営協議会	社長	社長、副社長、その他の代表取締役 地域担当執行役員、営業本部長、営業サポ ート統括部担当執行役員・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	営業サポート統括部	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	社長	社長、副社長、その他の代表取締役 地域担当執行役員、営業本部長、営業サポ ート統括部担当執行役員・部長 経営管理部担当執行役員	営業サポート統括部	原則月1回	営業に関する重要戦略・施策、事業計画の実績等 の協議・報告
ALM委員会	社長	社長、副社長、その他の代表取締役 経営管理部、総合資金部、リスク統括部、営 業サポート統括部、コンシューマービジネス 部、プライベートバンキング部、ローン営業 部、コーポレートビジネス部、国際事業部、不 動産ビジネス部、公共法人部、信託ビジネス 部、融資企画部の担当執行役員・副担当執行 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
流動性リスク管理 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、営 業サポート統括部、コンシューマービジネス 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・副担当執行役員・ 部長	リスク統括部	随時	流動性緊急時における対応事項の協議・報告
投資・経費委員会	社長	社長、副社長、その他の代表取締役 経営管理部、人材サービス部、オペレーション 改革部、システム部の担当執行役員・部長 オペレーション改革部管財室長	経営管理部	原則半期に1回以上	投資・経費の実績及び計画等の協議・報告
融資業務査定 委員会	融資企画部 担当執行役員	融資企画部、コンプライアンス統括部・審査部 の担当執行役員 審査部の副担当執行役員 融資企画部・コンプライアンス統括部・審査部・ コーポレートビジネス部、営業サポート統括 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	社長	社長、副社長、その他の代表取締役 人材サービス部担当執行役員	人材サービス部	随時	重要な使用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
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、管理等に關する事 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および内部監査部の部長	人材サービス部	原則年1回	社内の人権啓発に関する事項の協議・報告

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
賞罰委員会	コンプライアンス統括部 担当執行役員	コンプライアンス統括部、人材サービス部、オペレーション改革部、融資企画部、経営管理部、リスク統括部の担当執行役員・副担当執行役員・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	リスク統括部担当 執行役員	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、信託業務管理部の担当執行役員・副担当執行役員 リスク統括部、信託業務管理部、信託業務管理部運用管理室、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、営業サポート統括部、コンシューマービジネス部、コーポレートビジネス部、プライベートバンキング部、国際事業部、不動産ビジネス部、信託ビジネス部、年金信託部、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
コンプライアンス・サービス品質管理委員会	社長	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、信託業務管理部、オペレーション改革部、システム部、経営管理部、人材サービス部、営業サポート統括部、コンシューマービジネス部、プライベートバンキング部、コーポレートビジネス部の担当執行役員・副担当執行役員 コンプライアンス統括部、融資企画部、リスク統括部、信託業務管理部、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、人材サービス部、営業サポート統括部、コンシューマービジネス部、プライベートバンキング部、コーポレートビジネス部、国際事業部、不動産ビジネス部、信託ビジネス部、年金信託部、信託財産運用部、総合資金部の部室長	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、顧客説明管理、顧客サポート等管理、顧客情報管理、外部委託管理および利益相反管理に関する事項の協議・報告
信託業務管理委員会	信託業務管理部 担当執行役員	信託業務管理部、信託ビジネス部、年金信託部、信託財産運用部、リスク統括部、コンプライアンス統括部の担当執行役員・副担当執行役員 信託業務管理部、信託業務管理部運用管理室、コンシューマービジネス部、不動産ビジネス部、信託ビジネス部、年金信託部、信託財産運用部、信託財産運用部受託資産運用室、アセットマネジメント部、リスク統括部、コンプライアンス統括部、オペレーション改革部業務サポート室、経営管理部の部室長	信託業務管理部	原則四半期毎	信託の受託者責任の履行と適正な信託業務管理のための具体策や管理状況の協議・報告
企業年金委員会	信託部門担当統括の 執行役員	信託部門担当統括の執行役員、信託ビジネス部、年金信託部、年金営業部、信託財産運用部、アセットマネジメント部、信託業務管理部、コーポレートビジネス部、コンプライアンス統括部、リスク統括部、経営管理部の担当執行役員・部室長	信託ビジネス部	原則四半期毎	企業年金制度の維持・普及に関する具体策の協議・報告
成長・再生支援推進委員会	社長	社長、副社長 コーポレートビジネス部、融資企画部、経営管理部、営業サポート統括部、コンシューマービジネス部、プライベートバンキング部、国際事業部、不動産ビジネス部、信託ビジネス部、審査部、コンプライアンス統括部の担当執行役員・副担当執行役員	コーポレートビジネス部 融資企画部 経営管理部	随時	中小企業等のお客さまの成長・再生支援の取組みに関する事項の協議・報告

(注)平成26年12月1日現在

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(埼玉りそな銀行)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	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を決定 取締役および執行役員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
経営会議	社長	会長、社長、代表取締役、社長が指名する取締役および執行役員	経営管理部	原則月1回以上	経営に関する全般的な重要事項ならびに重要な業務執行案件の決議・協議・報告
監査役会	監査役(決議)	監査役4名(うち社外監査役2名)	監査役室	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	監査に関する重要な事項についての報告・協議・決議
融資会議	社長	会長、社長、代表取締役、融資企画部・融資部・融資管理部・リスク統括部の各担当役員・部長	融資企画部 リスク統括部	原則月1回以上	与信業務全般に関する重要事項の決議・協議・報告
監査会議	社長	会長、社長、代表取締役、内部監査部担当役員、内部監査部長	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、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
流動性リスク管理委員会	リスク統括部担当役員	リスク統括部・経営管理部・資金証券部・融資企画部の各担当役員、営業サポート本部長、リスク統括部・経営管理部・資金証券部・融資企画部・営業サポート統括部の各部長	リスク統括部	随時開催	流動性緊急時における対応事項の協議・報告
融資業務査定委員会	融資企画部担当役員	融資企画部・融資部・融資管理部の各担当役員、融資企画部・融資部・融資管理部・営業サポート統括部・リスク統括部・人材サービス部・コンプライアンス統括部・オペレーション改革部の各部長	融資企画部	随時開催	融資業務上の評価処分に関する事項の協議
人権啓発委員会	人材サービス部担当役員	人材サービス部担当役員(委員長)、委員長が選任した本部部長	人材サービス部	原則年1回	社内の人権啓発に関する事項の協議・報告
身体障害者雇用促進委員会	人材サービス部長	人材サービス部長(委員長)、委員長が選任した本部部長	人材サービス部	随時開催	身体障害者の雇用促進にかかる社内体制の協議・報告
賞罰委員会	人材サービス部担当役員	人材サービス部担当役員、リスク統括部担当役員、リスク統括部・コンプライアンス統括部・融資企画部・人材サービス部・オペレーション改革部・内部監査部の各部長	人材サービス部	随時開催	職員の表彰および懲戒に関する事項の協議
オペレーショナルリスク管理委員会	リスク統括部担当役員	リスク統括部担当役員、オペレーション改革部担当役員、経営管理部、法人部、資金証券部、個人部、ローン事業部、リスク統括部、コンプライアンス統括部、融資企画部、人材サービス部、オペレーション改革部、営業サポート統括部の各部長、営業サポート統括部お客さまサービス室長、オペレーション改革部業務サポート室長	リスク統括部 オペレーション改革部業務サポート室	原則として隔月 (2月、4月、6月、8月、10月、12月) 但し緊急を要する案件等が発生した場合は、委員長の判断により随時開催	オペレーショナルリスク管理の適正な諸施策の協議・報告
コンプライアンス委員会	コンプライアンス統括部担当役員	コンプライアンス統括部担当役員、コンプライアンス統括部・経営管理部・リスク統括部・融資企画部・人材サービス部・オペレーション改革部・営業サポート統括部・法人部・個人部・ローン事業部の各部長、コンプライアンス統括部金融商品コンプライアンス室長、営業サポート統括部お客さまサービス室長	コンプライアンス統括部	原則として四半期毎、但し緊急を要する案件等が発生した場合は、委員長の判断により随時開催	コンプライアンスに関する事項の協議・報告
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 法人部	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	社長	会長、社長、代表取締役、経営管理部・リスク統括部・資金証券部の各担当役員、営業サポート本部長、経営管理部・リスク統括部・資金証券部・法人部・融資企画部・営業サポート統括部の各部長	経営管理部 リスク統括部	原則月1回以上	ALMに関する事項の協議・報告

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
サービス向上委員会	社長	社長、地域営業本部長、営業サポート本部長、コンプライアンス統括部・経営管理部・リスク統括部・オペレーション改革部の各担当役員・部長、営業サポート統括部長、営業サポート統括部サービス改革室長、営業サポート統括部お客さまサービス室長、オペレーション改革部業務サポート室長	コンプライアンス統括部 営業サポート統括部 サービス改革室	原則として四半期毎、但し緊急を要する案件等が発生した場合は、委員長の判断により随時開催	お客さま保護や利便性の向上などサービス品質の強化を目的に、顧客説明、顧客サポート等管理（相談・苦情等管理）、顧客情報管理、外部委託管理や利益相反管理等に関する協議・報告
金融円滑化委員会	社長	社長、金融円滑化管理担当役員、地域営業本部長、経営管理部・融資企画部・融資部・融資管理部・営業サポート統括部・法人部・ローン事業部・コンプライアンス統括部の各担当役員・部長、融資管理部経営支援室長	経営管理部 融資企画部	随時開催	地域における金融の円滑化に係る社会的な役割期待を適時適切に果たしていくことを目的に、お客さまからの新規融資や貸付条件変更等の相談・申込みへの対応や、お客さまの経営改善に向けた取組みへの支援等に関する事項を協議・報告
法人取引強化委員会	社長	社長、営業サポート本部長、地域営業本部長、融資企画部・融資部・融資管理部・経営管理部の各担当役員・部長、営業サポート統括部長、法人部長、融資管理部経営支援室長	営業サポート統括部 法人部 経営管理部 融資企画部	随時開催	法人取引全般に係る収益増強に向けた具体策の協議・報告

(注)平成26年12月1日現在

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(近畿大阪銀行)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	指定取締役	取締役5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・定款ならびに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を決定 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受けた報告の協議・決議
経営会議	社長	社長、代表取締役、執行役員(内部監査部・地域・本社営業本部の担当執行役員は除く)、経営管理部長	経営管理部	原則毎週火曜日(月初第1週目を除く)、但し必要に応じ随時開催	経営に関する全般的重要事項ならびに重要な業務執行案件の決議(法令、定款ならびに取締役会付議基準(決議事項)に定める事項を除く)、協議、報告
融資会議	社長	社長、代表取締役、融資部・リスク統括部・融資企画部・コンプライアンス統括部の各担当役員、融資部・リスク統括部・融資企画部の各部長	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決議(法令、定款ならびに取締役会付議基準(決議事項)に定める事項を除く)、協議、報告
監査会議	社長	社長、代表取締役、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を協議し、また内部監査に関する基本的な重要事項を決議し、あるいは内部監査に関する重要事項の報告を受ける
部長会	経営管理部長	本部各部長、監査役室長	経営管理部	原則毎週金曜日、但し必要に応じ随時開催	経営会議の諮問事項の協議・検討、ならびに本部各部署における業務案件や各部横断的な課題等を協議、報告
部長会議	社長	社長、取締役、執行役員、監査役、本部各部長、支店長	営業統括部	原則年4回(1月、4月、7月、10月)、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検討等
ALM委員会	経営管理部担当役員	経営管理部・リスク統括部・営業統括部・資金証券部・融資企画部の各担当役員、経営管理部・リスク統括部・営業統括部・営業統括部ローンビジネス部・資金証券部・融資企画部の各部長	リスク統括部 経営管理部	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・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・リスク統括部・オペレーション改革部・営業統括部各担当役員、コンプライアンス統括部・コンプライアンス統括部お客さま相談室、経営管理部・人材サービス部・オペレーション改革部・オペレーション改革部システム室・営業統括部・資金証券部・戦略融資営業部・リスク統括部・融資企画部の各部長	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	コンプライアンスの実践、ならびに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、コンプライアンス、顧客説明管理、顧客サポート等管理(相談・苦情等管理)、顧客情報管理、外部委託管理や利益相反管理等に関する事項を協議、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の各担当役員、経営管理部・人材サービス部・オペレーション改革部・営業統括部・資金証券部・リスク統括部・融資企画部・コンプライアンス統括部・オペレーション改革部システム室の各部長	リスク統括部	原則四半期毎、但し必要に応じ随時開催	オペレーショナルリスク管理の強化ならびにオペレーショナルリスク軽減のための協議・報告
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関係部室長	人材サービス部 人権啓発室	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・サービス品質管理委員会委員長	コンプライアンス・サービス品質管理委員会委員長、コンプライアンス統括部・人材サービス部・オペレーション改革部・リスク統括部の各担当役員、人材サービス部・オペレーション改革部・リスク統括部・融資企画部・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	随時開催	社員の賞罰に関する事項の審議
システム投資委員会	オペレーション改革部担当役員	経営管理部・オペレーション改革部・営業統括部・リスク統括部の各担当役員、経営管理部・オペレーション改革部・オペレーション改革部システム室の各部長	オペレーション改革部 システム室	随時開催	システム関連投資計画、IT戦略に関する事項の協議・検討
与信業務査定委員会	融資企画部担当役員	融資企画部・融資部・コンプライアンス統括部・リスク統括部の各担当役員、融資部・コンプライアンス統括部・リスク統括部・融資企画部・営業統括部の各部長	融資企画部	随時開催	与信業務上の評価処分に関する事項を協議

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
営業戦略委員会	社長	社長、代表取締役、常勤取締役、執行役員、経営管理部・営業統括部・営業統括部ローンビジネス部・融資企画部・融資部の各部長、地域CEO、営業オフィサー	営業統括部 経営管理部	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	中期経営計画ならびに年度収益計画の達成に向けて、ビジネスモデルの浸透状況や業績・収益状況の把握、個々の営業戦略の有効性等の検証・修正・見直し
成長・再生支援推進委員会	社長	社長、代表取締役、金融円滑化管理担当取締役、経営管理部・営業統括部・営業統括部ローンビジネス部・融資部・戦略融資営業部、融資企画部、コンプライアンス統括部の各担当執行役員	営業統括部 融資企画部 経営管理部	随時開催	中小企業等のお客さまの成長・再生支援の取組みに関する具体策を協議、報告

(注)平成26年12月1日現在

(図表9) 担当業務別役員名一覧

(りそなホールディングス)

担当業務等	担当役員	現職
グループ戦略部担当 兼購買戦略部担当	菅 哲哉	取締役兼代表執行役
人材サービス部担当	古川 裕二	取締役兼代表執行役
グループ戦略部(埼玉りそな銀行経営管理)担当	池田 一義	執行役
グループ戦略部(近畿大阪銀行経営管理)担当	中前 公志	執行役
オペレーション改革部担当 兼IT企画部担当	村木 徹	執行役
財務部担当	野村 眞	執行役
グループ戦略部(新サービス等)担当 兼IT企画部副担当	白鳥 哲也	執行役
内部監査部担当	宇野 保範	執行役
コーポレートコミュニケーション部担当 兼金融マーケティング研究所担当 兼コーポレートガバナンス事務局担当	増田 賢一朗	執行役
コンプライアンス統括部担当	川島 高博	執行役
リスク統括部担当 兼信用リスク統括部担当	鳥居 高行	執行役

(注)平成26年12月1日現在

(りそな銀行)

担当業務等	担当役員	現職
営業サポート統括部担当	東 和浩	代表取締役社長兼執行役員
西日本担当統括(*1)	池田 博之	代表取締役副社長兼執行役員
東日本担当統括(*2)	原 俊樹	代表取締役副社長兼執行役員
経営管理部担当	菅 哲哉	取締役兼執行役員
人材サービス部担当 兼人材育成部担当	古川 裕二	取締役兼執行役員
オペレーション改革部担当 兼システム部担当	村木 徹	専務執行役員
信託部門担当統括(*3) 兼不動産部門担当統括(*4)	根来 茂樹	専務執行役員
コンシューマービジネス部担当 兼プライベートバンキング部担当 兼ローン営業部担当 兼ローン管理部担当	土屋 隆志	常務執行役員
審査部担当 兼融資管理部担当	森下 清市	常務執行役員
コーポレートビジネス部担当 兼国際事業部担当統括 兼公共法人部担当	阿部 光男	常務執行役員
東京営業部長	平山 泰行	常務執行役員
大阪営業部長	小坂 肇	常務執行役員
システム部副担当	白鳥 哲也	常務執行役員
信託財産運用部担当 兼アセットマネジメント部担当	西岡 明彦	執行役員
大阪地域担当(*5)	伊東 弘美	執行役員
国際事業部担当	佐藤 洋誓	執行役員
総合資金部担当	吉本 敬司	執行役員
審査部副担当	宮嶋 孝	執行役員
年金信託部担当 兼信託業務管理部担当 兼信託ビジネス部副担当	葛野 正直	執行役員
内部監査部担当	宇野 保範	執行役員
コーポレートガバナンス事務局担当	増田 賢一朗	執行役員
首都圏地域担当(*6) 兼独立店担当(*7)	大橋 正彦	執行役員
首都圏地域担当(*8) 兼多摩地域担当 兼独立店担当(*9)	浅井 哲	執行役員
コンプライアンス統括部担当	川島 高博	執行役員
大阪地域担当(*10) 兼奈良地域担当 兼独立店担当(*11)	木村 滋樹	執行役員
年金営業部担当 兼信託ビジネス部担当	八田 恭忠	執行役員
首都圏地域担当(*12) 兼独立店担当(*13)	北川 克彦	執行役員
融資企画部担当 兼リスク統括部担当	鳥居 高行	執行役員
ひょうご地域担当 兼独立店担当(*14)	菱矢 洋一	執行役員
不動産営業部担当 兼不動産ビジネス部長 兼不動産ビジネス部担当	糟谷 充彦	執行役員
神奈川地域担当 兼独立店担当(*15)	森 隆浩	執行役員
営業サポート統括部長	前田 哲哉	執行役員

(注)平成26年12月1日現在

(*1)大阪地域・奈良地域・ひょうご地域・京都・滋賀営業本部・九州営業本部・独立店(和歌山支店、広島支店)担当統括

(*2)首都圏地域・神奈川地域・多摩地域・名古屋営業本部・独立店(札幌支店、宇都宮支店、前橋支店、仙台支店、長岡支店、松本支店、甲府支店、浜松支店)担当統括

(*3)年金営業部・信託ビジネス部・年金信託部・信託財産運用部・アセットマネジメント部・信託業務管理部担当統括

(*4)不動産営業部・不動産ビジネス部担当統括

(*5)北ブロック (*6)東ブロック (*7)札幌支店・宇都宮支店・仙台支店 (*8)西ブロック

(*9)松本支店・甲府支店 (*10)南ブロック (*11)和歌山支店 (*12)南ブロック

(*13)前橋支店・長岡支店 (*14)広島支店 (*15)浜松支店

(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
人材サービス部担当兼リスク統括部担当兼オペレーション改革部担当	岩田 一男	代表取締役兼専務執行役員
内部監査部担当	江副 弘隆	取締役兼常務執行役員
営業サポート本部長兼資金証券部担当	中尾 安志	取締役兼常務執行役員
経営管理部担当兼コンプライアンス統括部担当兼融資企画部担当	宮崎 恒史	取締役兼執行役員
融資部担当兼融資管理部担当	青山 通郎	常務執行役員
埼玉北地域営業本部長	関川 朋史	常務執行役員
埼玉中央地域営業本部長	藤田 正幸	常務執行役員
オペレーション改革部副担当	村木 徹	執行役員
人材サービス部副担当	古川 裕二	執行役員
埼玉営業本部長兼公共法人部担当	中野 真治	執行役員
埼玉東地域営業本部長	小泉 公彦	執行役員
営業サポート本部副本部長	土井 仁	執行役員
埼玉西地域営業本部長	中村 信也	執行役員

(注)平成26年12月1日現在

(近畿大阪銀行)

担当業務等	担当役員	現職
内部監査部担当	中前 公志	代表取締役社長兼執行役員
経営管理部担当 兼人材サービス部担当 兼コンプライアンス統括部担当	酒井 真樹	代表取締役兼専務執行役員
本社営業本部長 兼独立店担当	南本 貢	常務執行役員
営業統括部担当 兼資金証券部担当	水坂 智晶	常務執行役員
オペレーション改革部担当 兼融資部担当	橋本 真二	常務執行役員
大阪南地域担当	久松 慎一郎	常務執行役員
大阪北・兵庫地域担当	井上 真一	執行役員
大阪東・奈良地域担当	福崎 康裕	執行役員
リスク統括部担当 兼融資企画部担当	橋本 公宣	執行役員

(注)平成26年12月1日現在

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

(残高)		(億円)	
		26/3月末 実績 (A)	27/3月末 計画 (B)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	267,744	274,337
	インパクトローンを除くベース	265,639	271,490
中小企業向け貸出 (注)	インパクトローンを含むベース	93,053	92,218
	インパクトローンを除くベース	92,683	91,833
うち保証協会保証付貸出		14,527	13,829
個人向け貸出(事業用資金を除く)		122,778	126,142
うち住宅ローン		117,871	121,192
その他		51,912	55,975
海外貸出		2,116	2,196
合計		269,860	276,533

(注)中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は500万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指す。ただし、当社の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除く。

(増減額・実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後)

		(億円)	
		26/3月末 実績	27/3月末 計画 (B)-(A)+(7)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	5,087	7,792
	インパクトローンを除くベース	4,768	7,050
中小企業向け貸出	インパクトローンを含むベース	2,780	165
	インパクトローンを除くベース	2,699	150

(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)

	26年度中 計画 (7)
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	1,200 (1,000)

(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)

	グループ銀行合算				
	26/3月期	27/3月期	28/3月期	29/3月期	30/3月期
基準シナリオ(A)	2,226	2,220	2,280	2,330	2,620

<主要前提条件>

	26/3月期	27/3月期	28/3月期	29/3月期	30/3月期
無担O/N(%)	0.044	0.100	0.100	0.100	0.300
10年国債(%)	0.640	0.500	0.700	0.850	1.500
日経平均株価(円)	14,827	17,500	17,500	19,500	20,500

<基準シナリオに対する変動見通し>

(億円)

	グループ銀行合算				
	26/3月期	27/3月期	28/3月期	29/3月期	30/3月期
楽観的シナリオ(B)		2,220	2,310	2,520	2,740
変化額(B)-(A)		-	+30	+190	+120
悲観的シナリオ(C)		2,220	2,280	2,330	2,310
変化額(C)-(A)		-	-	-	▲ 310

[基準シナリオ]

- ・景気は足元の状況が当面継続するが、30/3期より緩やかに回復
- ・長期金利、短期金利ともに当面横ばいで推移するも、30/3月期より緩やかに上昇

[楽観的シナリオ]

- ・景気停滞は短期間にとどまり、29/3月期より緩やかに回復
- ・長期金利、短期金利ともに、景気回復に併せて29/3月期より緩やかに上昇

[悲観的シナリオ]

- ・景気停滞が継続し、計画期間中の回復は見込めない
- ・長期金利、短期金利ともに計画期間中横ばいで推移

(図表12) リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
信用リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ全体の信用リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 ・また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に、基本原則を「グループ・クレジット・ポリシー」に定めています。 ・グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」「グループ・クレジット・ポリシー」に則って、各々の業務特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当グループでは、持株会社における信用リスク管理部署を信用リスク統括部と定めています。信用リスク統括部は、グループにおける信用格付や自己査定 of 制度統一化について中心的役割を担うとともに、定期的にグループの信用リスクの状況をモニタリングし、経営陣に報告を行い、必要に応じグループ各銀行に対して指導・助言を行っています。また信用リスク統括部は、グループ各銀行における主要な方針・規程類等の制定・改廃に関する事前協議を通じて、グループの各銀行の信用リスク管理体制の維持・強化に努めています。 ・グループ各銀行においては、牽制機能を確保するため、営業推進部署から独立した信用リスク管理部署と与信審査部署を設置しています。 ・加えて与信管理の適切性検証の観点から、与信監査部署を設置しています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・持株会社において「グループ・クレジット・シーリング制度」を制定し、グループ各銀行はこれに準拠した「クレジット・シーリング制度」を整備することにより、同一先への過度な与信集中を防止する体制を構築しています。 ・グループ各銀行においては、信用格付や自己査定をはじめとする信用リスク管理に関する手続・マニュアルなどを整備し、管理体制の強化を図っています。 ・グループ各銀行においては、与信先の業態、資金用途、および返済原資の把握などを通じて、厳格な個別与信審査を行っています。 ・グループ各銀行においては、信用リスクの計測を行っています。格付ランク毎のPD (Probability of Default : デフォルト確率) 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額を算出し、分析等に利用しています。 ・グループの主要な銀行においては、国別の与信限度額を設定し、厳正に管理しています。 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループの26年3月末の与信ポートフォリオの状況について、経営会議・取締役会等に報告。 ・グループ各銀行の26年3月末および26年6月末のリスク管理の状況 (信用リスク額を含む) 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26年度下期リスク限度計画 (信用リスク限度を含む) について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。

(図表12) リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
マーケット リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ全体の市場リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に定めています。 グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、各々の業務特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 当グループでは、持株会社における市場リスク管理部署をリスク統括部と定めています。リスク統括部は、グループ全体の市場リスクの状況について一元的にモニタリング・分析を行い、持株会社の経営陣に報告するとともに、必要に応じ各銀行に指導・助言を行っています。 またリスク統括部は、グループ各銀行が制定・改廃する方針・規程類、設定する上限枠・損失限度等の妥当性の検証を通じて、グループ各銀行の市場リスク管理体制の維持・強化に努めています。 グループ各銀行においては、市場リスク管理にあたり、取引実施部署（フロント・オフィス）、リスク管理部署（ミドル・オフィス）および事務管理部署（バック・オフィス）を分離し相互牽制機能を確保しています。各銀行の市場リスク管理部署は、市場リスクの状況を定期的に経営陣および持株会社へ報告するとともに、リスク管理方針・規程等を整備し、管理の高度化に努めています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> リスクを一定のレベルに抑制するよう、市場リスク限度、投資株式リスク限度を設定し、適切に管理しています。 また市場リスクの算出は、一定の保有期間および一定の信頼水準において被る最大損失額（VaR）により行っています。 グループ各銀行は、業務内容に応じて上限枠（VaR、ポジション、残高等）・損失限度枠等を設定し、その遵守状況を適切に管理しています。 また、グループ各銀行は、自己資本規制（パーゼル3）における、アウトライヤー基準の銀行勘定金利リスクに関し、定期的にモニタリングを行い管理しています。 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各銀行の26年3月末および26年6月末のリスク管理の状況（投資株式リスク額・市場リスク額を含む）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26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	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ全体の流動性リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に定めています。 グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、各々の業務特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 当グループでは、持株会社における流動性リスク管理部署をリスク統括部と定めています。リスク統括部は、グループ全体の流動性リスク管理を統括し、リスクの状況を持株会社の経営陣に報告するとともに、必要に応じ各銀行に指導・助言を行っています。またリスク統括部は、グループ各銀行が制定または改廃する方針・規程類、設定するガイドライン等の妥当性の検証を通じて、グループ各銀行の流動性リスク管理体制の維持・強化に努めています。 グループ各銀行においては、資金繰り管理部署と流動性リスク管理部署の相互牽制を柱とした流動性リスク管理体制としています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ各銀行は、持株会社と事前協議の上、各銀行の流動性リスクの状況に応じて流動性リスク管理指標にガイドラインを設定し管理しています。 流動性リスクの状況の評価については、平常時と緊急時に区分し、流動性緊急時の対応について予め緊急時における対応体制を定めておくとともに、緊急時フェーズを3段階に分け、各段階に応じた対策を整備しています。 	<ul style="list-style-type: none"> グループの26年3月末および26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。 グループ各銀行は持株会社と事前協議の上、26年度下期の流動性リスクの状況の評価し、ガイドラインを設定。

(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
<p>オペレーショナルリスク (EDPリスクも含む)</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ全体の事務リスク、システムリスク等を含むオペレーショナルリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に、具体的な管理手続きを「オペレーショナルリスク管理要領」に定めています。 グループ各銀行および関連会社は、「グループリスク管理方針」に基づき、オペレーショナルリスクに関する管理方針・管理規程等を定め、事務リスク、システムリスク、法務・コンプライアンスリスク等を含めてオペレーショナルリスクを総合的に管理しています。 グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」に基づき、システムリスクに関する管理方針等を定めています。 グループ内のシステム障害等に備えて、「グループ危機管理基本方針」、「グループ危機管理体制に関する規程」、「システム障害対策規程」を制定し、障害対応体制を整備しています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>○オペレーショナルリスク・事務リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 当グループでは、持株会社におけるオペレーショナルリスク管理部署をリスク統括部と定めています。また持株会社における事務リスク管理部署をリスク統括部（本部事務）、ならびにオペレーション改革部（営業店・センター事務）と定めています。リスク統括部は、グループのオペレーショナルリスク全般の発生状況をモニタリングし、各銀行に対して指導・助言を行います。 グループ各銀行においても、事務リスクの管理部署およびオペレーショナルリスクの総合的管理部署を定めています。 グループ各銀行において、オペレーショナルリスクに係る重大な問題発生時に電子メール等により経営陣へ速やかに報告する「オペレーショナルリスク関連事象発生時の第一報制度」を設けています。 <p>○システムリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 当グループでは、持株会社におけるシステムリスク管理部署をIT企画部と定めています。IT企画部は、各銀行に対しシステムリスク管理態勢の整備について指導・助言を行います。 各銀行においても、システムリスクの管理部署を設けており、「グループリスク管理方針」に基づく管理を実施しています。 <p>[リスク管理手法]</p> <p>○オペレーショナルリスク・事務リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ各銀行では、各銀行の業務に沿った事務手順を定め、事務事故・事務ミス等の防止に努めています。また、内部管理の一環として自主検査制度等を導入し、チェックを行っています。 グループ各銀行および関連会社において、オペレーショナルリスクに関するCSA（統制自己評価）を実施し、事故の顕在化防止を目的とした予防的取組みを強化しています。 持株会社でグループ共通の報告・管理基準を定めており、これに則って各銀行は事務ミス等オペレーショナルリスクの発生状況を管理しています。収集した事務ミス等のデータは、管理上の問題点把握、事務プロセスの見直し、リスクの計測等に活用しています。 <p>○システムリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 持株会社ではシステムリスクの管理基準（セキュリティスタンダード）を定め、グループ各銀行が当該スタンダードに準拠していることを毎年評価しています。グループ各銀行において実施する自己評価等を用いて問題点を分析し、各銀行に対して改善策を策定させる等の指導・助言を行っています。 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各銀行の25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。 グループ各銀行の26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	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ全体の法務・コンプライアンスリスク等を含むオペレーショナルリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に、具体的な管理手続を「オペレーショナルリスク管理要領」に定めています。 グループ各銀行および関連会社は、「グループリスク管理方針」に基づき、オペレーショナルリスクに関する管理方針および管理規程等を定め、法務・コンプライアンスリスクを含むオペレーショナルリスクを総合的に管理しています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 当グループでは、持株会社における法務・コンプライアンスリスク管理部署をコンプライアンス統括部と定めています。 法務・コンプライアンスリスクは、あらゆる業務に内在するリスクであるとの認識から、持株会社およびグループ各銀行の本部各部署がそれぞれ責任をもって一次的な管理を行うとともに、各銀行のコンプライアンス統括部署が社内の法務・コンプライアンスリスクの統括管理を行っています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 持株会社およびグループ各銀行の本部各部署における管理については、各銀行の各部署に配置されたコンプライアンス責任者を中心に、法令等遵守に関するチェック制度を通じて実施しています。 更に、持株会社およびグループ各銀行のコンプライアンス統括部署が、各銀行における本部各部署の諸施策の適法性について、必要に応じて顧問弁護士等とも連携しながらチェックを実施する等、法務・コンプライアンスリスクの極小化を図っています。 また、持株会社は、グループ各銀行から訴訟状況等の法務・コンプライアンスリスクの状況についての報告を受けることにより、グループ全体の状況を把握し、必要に応じて指導・助言を行っています。グループ全体の訴訟等の状況については、持株会社の取締役会へ定期的に報告を行っています。 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各銀行の25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 シヨナル リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ全体のレピュテーションリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に定めています。 グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、リスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理をしています。 風評等による危機対応力強化の観点からレピュテーションリスク対策室の設置などを定めた「風評等による危機管理規程」を、また、レピュテーションリスク関連事象の報告基準などを定めた「レピュテーションリスク報告に係るガイドライン」を制定しています。 「広報ガイドブック」、「情報開示規程」を制定し、具体的なルールを定めています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 当グループでは、持株会社におけるレピュテーションリスク管理部署をコーポレートコミュニケーション部と定めています。コーポレートコミュニケーション部は、グループ全体のレピュテーションリスク管理を一元的に行っています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 社会、お客さま、株主等に当社グループの現状を正確に理解してもらうために、適時、適切な情報開示等により信頼の維持・向上を図り、リスクの顕在化の未然防止に努めています。また、レピュテーションリスクは、マスコミ報道、評判・風評、風説などを契機に顕在化するため、インターネット上の風説やマスコミの憶測記事など、各種媒体等の確認を通じてリスク顕在化事象の早期把握を行っています。 	

(図表13)金融再生法開示債権の状況 [グループ銀行合算:リソナ銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行]

	25/3月末 実績(単体)	25/3月末 実績(連結)	26/3月末 実績(単体)	26/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	703	727	591	617
危険債権	3,457	3,479	3,107	3,112
要管理債権	1,490	1,752	1,144	1,450
小計(A)	5,652	5,959	4,843	5,180
正常債権	268,627	269,012	272,226	272,569
合計(B)	274,279	274,972	277,070	277,749
比率(A)/(B)	2.06%	2.16%	1.74%	1.86%

	25/3月末 実績(単体)	25/3月末 実績(連結)	26/3月末 実績(単体)	26/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	703	726	591	617
危険債権	3,445	3,468	3,098	3,102
要管理債権	1,470	1,732	1,144	1,450
小計(A)	5,620	5,927	4,833	5,170
正常債権	268,125	268,510	271,798	272,140
合計(B)	273,745	274,438	276,631	277,311
比率(A)/(B)	2.05%	2.16%	1.74%	1.86%

	25/3月末 実績(単体)	25/3月末 実績(連結)	26/3月末 実績(単体)	26/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	0	0	0	0
危険債権	11	11	9	9
要管理債権	19	19	0	0
小計(A)	31	31	10	10
正常債権	502	502	428	428
合計(B)	534	534	438	438
比率(A)/(B)	5.97%	5.97%	2.33%	2.33%

	25/3月末 実績(単体)	25/3月末 実績(連結)	26/3月末 実績(単体)	26/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	1,316	1,998	1,032	1,616
個別貸倒引当金	987	1,057	883	945
特定海外債権引当勘定	0	0	0	0
貸倒引当金 計	2,304	3,055	1,916	2,561
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	47	47	49	49
小計	2,351	3,103	1,966	2,611
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	1	1	1	1
小計	1	1	1	1
合計	2,353	3,104	1,967	2,613

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

(銀信合算)

(億円、%)

	25/3月末 実績(単体)	25/3月末 実績(連結)	26/3月末 実績(単体)	26/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	113	116	59	71
延滞債権額(B)	3,934	3,976	3,548	3,565
3か月以上延滞債権額(C)	44	44	36	36
貸出条件緩和債権額(D)	1,445	1,707	1,107	1,413
①金利減免債権	3	3	0	0
②金利支払猶予債権	15	15	5	5
③経営支援先に対する債権	140	140	-	-
④元本返済猶予債権	1,286	1,548	1,101	1,407
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	5,539	5,845	4,752	5,087
部分直接償却	2,878	2,901	2,243	2,263
総貸出金(F)	266,821	267,471	269,860	270,505
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.07%	2.18%	1.76%	1.88%

(銀行勘定)

(億円、%)

	25/3月末 実績(単体)	25/3月末 実績(連結)	26/3月末 実績(単体)	26/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	113	116	59	71
延滞債権額(B)	3,922	3,964	3,538	3,555
3か月以上延滞債権額(C)	44	44	36	36
貸出条件緩和債権額(D)	1,425	1,687	1,107	1,413
①金利減免債権	3	3	0	0
②金利支払猶予債権	15	15	5	5
③経営支援先に対する債権	140	140	-	-
④元本返済猶予債権	1,266	1,528	1,100	1,407
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	5,507	5,813	4,742	5,076
部分直接償却	2,878	2,901	2,243	2,263
総貸出金(F)	266,287	266,936	269,422	270,066
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.06%	2.17%	1.76%	1.87%

(信託勘定)

(億円、%)

	25/3月末 実績(単体)	25/3月末 実績(連結)	26/3月末 実績(単体)	26/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	0	0	-	-
延滞債権額(B)	11	11	10	10
3か月以上延滞債権額(C)	-	-	-	-
貸出条件緩和債権額(D)	19	19	0	0
①金利減免債権	-	-	-	-
②金利支払猶予債権	-	-	-	-
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	19	19	0	0
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	31	31	10	10
部分直接償却	-	-	-	-
総貸出金(F)	534	534	438	438
比率 合計(E)/総貸出(F)	5.97%	5.97%	2.33%	2.33%

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

(単体)	25/3月期 実績	26/3月期 実績	27/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	199	216	
うち銀行勘定	199	216	
個別貸倒引当金繰入額	▲ 130	33	
貸出金償却等(C)	326	181	
貸出金償却	303	198	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損等	▲ 5	▲ 35	
債権放棄損	3	-	
未払費用	24	18	
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	-	
偶発損失引当金繰入額	3	2	
うち信託勘定	▲ 0	▲ 0	
貸出金償却等(C)	▲ 0	▲ 0	
貸出金償却	-	-	
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	▲ 0	
債権放棄損	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 290	▲ 284	
合計(A)+(B)(注2)	▲ 214	▲ 271	▲ 100
<参考>			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	262	136	
グロス直接償却等(C)+(D)	588	318	

(連結)	25/3月期 実績	26/3月期 実績	27/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	337	321	
うち銀行勘定	337	322	
個別貸倒引当金繰入額	▲ 49	89	
貸出金償却等(C)	382	230	
貸出金償却	351	239	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損等	2	▲ 28	
債権放棄損	3	-	
未払費用	24	18	
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	-	
偶発損失引当金繰入額	3	2	
うち信託勘定	▲ 0	▲ 0	
貸出金償却等(C)	▲ 0	▲ 0	
貸出金償却	-	-	
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	▲ 0	
債権放棄損	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 343	▲ 381	
合計(A)+(B)(注2)	▲ 130	▲ 264	
<参考>			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	460	254	
グロス直接償却等(C)+(D)	842	485	

(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) 25/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲123億円(単体)、▲125億円(連結)をそれぞれ加算。
26/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲202億円(単体)、▲205億円(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	-	-	-	-
B	-	-	-	-
C	2	0	1	0
D	1	0	1	0
E	-	-	-	-
F	3	11	1	1
G	4	3	4	4
H	2	1	1	4
I	6	5	7	8
J	16	34	20	37
格付なし	2	1	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・銀行保証付私募債を合計(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

	26/3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	388
危険債権	1,773
要管理債権	694
正常債権	181,108
総与信残高	183,964

(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	2	-	-
D	1	1	1	1
E	-	-	-	-
F	1	0	1	0
G	-	-	-	-
H	-	-	-	-
I	2	7	1	5
J	3	13	5	17
格付なし	-	-	-	-

(注1) 小口(与信額50百万円未満)は除いております。

(注2) 金額は貸出金・支払承諾・外国為替、銀行保証付私募債を合計(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中の先
- ③新設会社等で財務データのない先

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	26/3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	111
危険債権	748
要管理債権	243
正常債権	66,237
総与信残高	67,341

(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	-	-	-	-
C	-	-	-	-
D	-	-	-	-
E	-	-	-	-
F	4	3	3	2
G	-	-	1	0
H	2	1	1	0
I	-	-	-	-
J	1	1	2	2
格付なし	-	-	-	-

(注1) 小口(与信額50百万円未満)は除いております。

(注2) 金額は貸出金・支払承諾・外国為替、銀行保証付私募債を合計(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プロパー与信のある与信額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新設会社等で財務データのない先

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	26/3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	91
危険債権	585
要管理債権	206
正常債権	24,879
総与信残高	25,763

(図表18) 評価損益総括表(26年3月末、単体)

[グループ銀行合算:リそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行]

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	21,507	678	679	1
	債券	21,507	678	679	1
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	313	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	249	-	-	-
	その他	64	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	65,221	3,329	3,415	86
	債券	55,654	118	151	32
	株式	6,880	3,167	3,200	33
	その他	2,686	43	63	20
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

(億円)

	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)	1,884	1,063	▲ 820	30	851
その他不動産	7	7	0	-	-
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(26年3月末、連結)

[グループ銀行合算:リそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行]

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	21,507	678	679	1
	債券	21,507	678	679	1
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	676	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	676	-	-	-
	その他	0	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	65,235	3,329	3,415	86
	債券	55,654	118	151	32
	株式	6,873	3,167	3,200	33
	その他	2,707	43	63	20
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

(億円)

	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)	1,884	1,063	▲ 820	30	851
その他不動産	7	7	0	-	-
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

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

ただし、旧あさひ銀行よりの継承分については、10年3月に実施。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表19)オフバランス取引総括表[りそなホールディングス・連結]

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	25/3月末	26/3月末	25/3月末	26/3月末
金融先物取引	1,364	5,317	-	6
金利スワップ	563,736	543,571	9,274	8,146
通貨スワップ	21,269	16,802	1,375	1,210
先物外国為替取引	18,395	13,694	1,255	1,284
金利オプションの買い	11,982	10,053	213	97
通貨オプションの買い	15,522	12,181	1,229	740
その他の金融派生商品	438	80	251.00	7
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	▲8,303	▲6,722
合計	632,709	601,701	5,295	4,770

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

(図表20)信用力別構成(26/3月末時点)[グループ銀行合算:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行]

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他(注)	合 計
信用リスク相当額(与信相当額)	3,649	390	5	4,044
信用コスト	2	5	0	7
信用リスク量	15	14	0	29

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