

# 経営の健全化のための計画

～ サービス業への進化をめざして～

(預金保険法第105条及び金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第5条)

平成16年11月

株式会社 りそなホールディングス

株式会社 りそな銀行

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

本計画に「16年9月期見込み」として記載している計数は、現時点における見込み計数です。16年9月中間決算の計数については、現在、確定作業を進めている段階であり、中間決算発表時に正式公表させていただきます。

#### 経営の健全化のための計画の前提条件

	16/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期
無担O/N (%)	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
TIBOR 3M (%)	0.08	0.09	0.09	0.09	0.09
10年国債 (%)	1.4	1.7	1.7	1.7	1.7
為替 (円 / ドル) (円)	104	108	108	108	108
日経平均株価 (円)	11,715	10,771	10,771	10,771	10,771

16/3月期は期末時点。

## 目 次

はじめに	1
1. 集中再生期間における取組み状況	2
（1）持続的な黒字経営への体質転換	2
（2）透明性の高いスピード感ある経営の実現	5
（3）銀行業から金融サービス業への進化	5
2. 新しい「経営の健全化のための計画」（本計画）の位置づけ	8
経営の健全化のための計画	9
1. 金額・条件等	9
（1）根拠	9
（2）発行金額、発行条件、商品性	9
（3）当該自己資本の活用方針	11
2. 経営の合理化のための方策	12
（1）経営の現状及び見通し	12
概況	12
今後の収益計画の概要等	12
（2）業務再構築のための方策	13
今後の経営戦略	13
イ．地域を軸とした運営体制の強化	14
ロ．サービス業への更なる進化	15
ハ．システム統合による基盤整備	18
今後の収益計画	19
イ．営業力の強化	19
ロ．地域に根ざした商品・サービスへの取組み	20
ハ．強みを活かすビジネス分野への集中	21
ニ．貸出資産の増強および健全化	24
主要部門別の純収益動向	25
リストラの推移及び計画	25
傘下銀行および子会社・関連会社の収益等の動向	26
イ．傘下銀行の再編	26
ロ．子会社・関連会社の収益等の動向	28
管理会計の確立とその活用の方策	29
3. 責任ある経営体制の確立のための方策	30
（1）金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	30
（2）経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	32
（3）自主的・積極的なディスクロージャー	34
4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等	35
（1）基本的考え方	35
（2）配当、役員報酬・賞与についての考え方	35

5 . 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策 - - - - -	36
6 . 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、 払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための 方策 - - - - -	37
( 1 ) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方 - - - - -	37
( 2 ) 剰余金の推移 - - - - -	37
( 3 ) 収益見通し - - - - -	37
7 . 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策 - - -	38
( 1 ) 各種リスク管理の状況 - - - - -	38
( 2 ) 資産運用に係る決裁権限の状況 - - - - -	38
( 3 ) 資産内容 - - - - -	39
( 4 ) 償却・引当方針 - - - - -	39
( 5 ) 評価損益の状況と今後の処理方針 - - - - -	40
( 6 ) 金融派生商品等取引動向 - - - - -	41
( 7 ) 劣後債の引受け又は劣後ローンによる貸付けその他の方法による子会社 の財務内容の健全性の確保 - - - - -	41

( 図表 )

1 収益動向及び計画 - - - - -	43
2 自己資本比率の推移 - - - - -	48
5 部門別純収益動向 - - - - -	51
6 リストラの推移及び計画 - - - - -	52
7 子会社・関連会社一覧 - - - - -	54
8 経営諸会議・委員会の状況 - - - - -	57
9 担当業務別役員名一覧 - - - - -	61
10 貸出金の推移 - - - - -	62
11 収益見通し - - - - -	63
12 リスク管理の状況 - - - - -	64
13 金融再生法開示債権の状況 - - - - -	68
14 リスク管理債権情報 - - - - -	70
15 不良債権処理状況 - - - - -	72
17 倒産先一覧 - - - - -	74
18 評価損益総括表 - - - - -	77
19 オフバランス取引総括表 - - - - -	81
20 信用力別構成 - - - - -	82

はじめに

当グループは、公的資金による多額の資本増強を受けたことを真摯に受け止め、早期に経営の健全化を図るべく、17年3月末までを「集中再生期間」と定め、昨年11月に「経営の健全化のための計画～りそな再生のための集中再生期間における計画～」を策定・公表いたしました。

同計画では、「持続的な黒字経営への体質転換」、「透明性の高いスピード感ある経営の実現」、「銀行業から金融サービス業への進化」という3つの経営の姿を実現することにより、更なる飛躍のための基礎を構築するとともに、新たな収益モデルの構築に向けて様々な施策に挑戦することといたしました。

この方針に基づき、当グループは新経営陣の下で、抜本的な財務改革やリストラ等の内部改革を断行するとともに、金融サービス業への進化に向けた様々な業務施策に挑戦し、あらゆる改革に積極的に取り組んでまいりました。

現時点において全ての挑戦が完了したわけではありませんが、当グループの最大の課題であった不良債権問題について17年3月末の不良債権比率の目標達成が確実に視野に入ったこと、17年3月期の業績について計画を大きく上回る最終利益を確保できる見込みであることなどから、集中再生期間の出口を見据え、更なる飛躍のための基礎づくりは着実に進展させることができたと考えております。

前回計画におきましては、こうした挑戦の効果および16年9月中間決算の状況等を踏まえ、更なる収益力強化に向け、新たな収益モデルを含んだ集中再生期間後の計画を策定する予定としておりました。

こうした状況や経緯を踏まえ、当グループの「再生」から「飛躍」に向けた新たなステージにおける経営の健全化のための計画を以下の通り提出いたします。

今後、当グループは、本計画の着実な履行を通じて、グループの更なる飛躍に向けた改革に邁進し、企業価値の最大化に努めてまいります。

皆さまには、何卒、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 1. 集中再生期間における取組み状況

集中再生期間においては、「持続的な黒字経営への体質転換」、「透明性の高いスピード感ある経営の実現」、「銀行業から金融サービス業への進化」という3つの経営の姿の実現を目指して、「サービス」、「収益構造」、「資産構造」、「企業風土」の4つの改革に取り組んでまいりました。

3つの経営の姿に沿った取組み状況は以下の通りです。

### (1) 持続的な黒字経営への体質転換

#### (不良債権比率)

当グループ最大の課題であった不良債権問題については、16年9月末の開示債権残高が1兆3,147億円、不良債権比率は4.8%（いずれもグループ合算）となり、集中再生期間のスタートである前年度中間期対比で、残高が約2兆円減少、不良債権比率は6.4ポイント低下しており、集中再生期間における不良債権比率の目標値である3%台到達が視野に入っております。

#### (再生勘定)

りそな銀行における「再生勘定」について、勘定分離スタート時点である15年9月末の残高3兆5,661億円に対して、16年9月末の残高は1兆1,000億円台となり、1年を経過した時点で15年9月末比1/3を割り込む水準まで大幅に圧縮しております。

特に、貸出資産については、大口再生支援先の本部直轄管理によるモニタリング機能を強化したことなどで、16年9月末時点では正常債権への上方遷移が4,000億円を超えている等、相当の成果を上げているほか、産業再生機構や整理回収機構（RCC）の再生機能、企業再生ファンド等の機能も活用し、勘定分離スタート時点からの圧縮額は約1兆9,000億円を超える水準となっております。

また、株式についても、リスク要因の極小化の観点から、上場店頭株式が勘定分離スタート時点に比べ3,000億円を超える圧縮となっているほか、子会社・関連会社を抜本的に整理した事などもあり、株式全体では約3,700億円の圧縮となっております。

その他、不動産・保証金等についても圧縮を進めた結果、勘定分離スタート時点に比して、約900億円の残高圧縮となっております。特に、保証金については緊密不動産会社の抜本的整理等に伴いまして、9割を超える残高圧縮を実現しております。

以上のように「再生勘定」の残高は着実に圧縮を進めてまいりましたが、集中再生期間の期限である17年3月末に向けて、更なる残高圧縮を目指してまいります。

#### (投資株式残高)

保有規制対象株式の残高(グループ合算)は、16年9月末で約5,700億円まで圧縮されており、既に株式保有規制を十分クリアする水準まで低下しております。

16年9月末現在、株式評価損益は約2,000億円程度の評価益となっており、市場環境も概ね安定しておりますが、株式の持ち合い解消につきましては、お客さまのご理解をいただきながら今後も計画どおり進め、17年3月末までに当該残高を4,000億円の水準まで圧縮する計画です。

(ローコスト・オペレーションの実現)

ローコスト・オペレーションの実現に向けた取組みとしては、人事制度改革による従業員処遇および年金制度の見直し、関連会社の整理に伴う業務委託費の削減、システムのアウトソーシング実施によるシステム関連経費の削減など、将来コスト軽減を主眼とする施策を実施いたしました。

子会社・関連会社については、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決別という観点からゼロベースで見直しを行ない、整理・再編を進めてまいりました。これにより、16年9月末の傘下銀行を除く国内の子会社・関連会社数は17社(実質12社)となり、15年3月末比33社減少いたしました。

17年3月末には実質11社まで絞り込みを行なう予定です。

【子会社・関連会社の業務見直し状況】

主要な事業内容	会社名	集約・業務見直しの内容等
コンサルティング	りそな総合研究所(株)	シクタク業務から撤退し、コンサルティング業務に特化(15/10月)
ベンチャーキャピタル	りそなキャピタル(株)	社長等を社内公募により選考し、経営陣の大幅な若返りを実施(15/10月)
総合リース/ ファクタリング	あさひ銀リース(株)	UFJセントラルリース(株)へ株式譲渡(16/2月)及び同社と業務提携(15/12月)
	近畿大阪リース(株)	三井リース事業(株)へ株式譲渡(16/2月)及び同社と業務提携(15/12月)
	大和ファクターリース(株)	ダイヤモンドリース(株)へ株式譲渡(16/1月)及び業務提携(15/12月)
	あさひ銀ファイナンスサービス(株)	大和ファクターリースの代金回収部門、ファクタリング部門を会社分割(15/12月)により、グループ内のあさひ銀ファイナンスサービスへ統合(「りそな決済サービス」へ商号変更)
クレジットカード	あさひカード(株)	グループ傘下カード会社の更なる事業強化を目的として、(株)クレディゼンと戦略的な資本・業務提携を締結(16/2月業務提携、16/8月資本参加)また16/7月に3社が合併し、商号を「りそなカード」へ変更
	(株)大和銀カード	
	(株)大阪カードサービス	
人材派遣/ 事務受託等	大和オフィスサービス(株)	グループの人事関連子会社4社を合併により統合(15/12月) (新社名「りそな人事株式会社」)
	大和銀厚生サービス(株)	
	あさひ銀キャリアサービス(株)	
	近畿大阪ビジネスサービス(株)	
信用保証	あさひ銀保証(株)	あさひ銀保証が、大和クレジットを子会社とする親子型再編を実施するとともに、商号を「りそな保証」へ変更(16/4月)
	大和クレジット(株)	
情報処理サービス	あさひ銀総合システム(株)	グループ外の第三者に株式譲渡(16/3月)
	大和銀総合システム(株)	(株)アイエスに株式譲渡及び同社と業務提携(いずれも16/3月)
システム開発/ 保守・運営	あさひ銀ソフトウェア(株)	あさひ銀ソフトウェアの株式を旧あさひ銀行システムのアウトソーサーとなる(株)インターネット・データに(16/3月)、またダイヤモンド情報システムの株式を旧大和銀行システムのアウトソーサーである日本アイ・ビー・エム(株)に譲渡(16/3月)
	ダイヤモンド情報システム(株)	

ファイナンス/ 抵当証券	あさひ銀行-ルファイナンス(株)	両社とも清算予定(17/3月を目処)
	共同抵当証券(株)	
証券業	あさひリアル証券(株)	グループ外の第三者に株式譲渡(15/10月)
	コス証券(株)	(株)CSKに株式譲渡(16/4月)
投資信託委託・投資顧問	りそなアセットマネジメント(株)	ソシエティ・ジェネラル投資顧問(株)に株式譲渡及び同社と業務提携(いずれも16/3月)
事務等受託	大和ビジネスサービス(株)	グループの事務代行子会社5社を合併により統合(16/4月) (新社名「りそなビジネス」)
	大和銀行・レソナビジネス(株)	
	大和銀総合管理(株)	
	あさひ銀行ビジネスサービス(株)	
	りそなビデオカメラ(株)	
債権管理・回収	あさひ債権回収(株)	東西に事業再生部を設置し、企業再生ビジネスを強化するとともに、「りそな債権回収」に商号変更(15/10月)
ビル管理	あさひ銀ビル管理(株)	(株)ジャパンメンテナンスに株式譲渡(16/7月)

- 海外 -

15年3月末の海外子会社・関連会社数は22社でありましたが、SPC16社を除く6社中、3社については清算方針とし、うち1社は15年7月に清算が終了しております。なお、残る海外合併会社3社につきましては、国内傘下銀行との相乗効果が見込まれるため、一定の出資を維持していく方針です。

【海外子会社・関連会社の見直し状況（SPC除く）】

主要な事業内容	会社名	平成15年3月時点 出資比率	見直しの内容
証券業	Resona Bank (Capital Management)Plc	100%	平成16年10月、会社清算開始
海外撤退に係る清算事務	Resona Overseas Servicing Co.,Limited	100%	平成16年1月、会社清算開始 (平成16年10月、清算終了予定)
海外撤退に係る清算事務	WSR Servicing Company Inc.	100%	平成15年7月、会社清算終了
銀行業務	P.T. Bank Resona Perdania	48.53%	変更なし
リース業	P.T. Resona Indonesia Finance	49%	平成16年4月、りそな銀行出資比率を49%から24%へ変更
投資・コンサルティング	TD Consulting Co.,Limited.	49%	変更なし



## (2) 透明性の高いスピード感ある経営の実現

### (委員会等設置会社)

りそなホールディングスおよびりそな銀行につきましては、邦銀で初めて委員会等設置会社へ移行しております。指名・報酬・監査の各委員会のみならず取締役会についても、社外取締役が過半数を占める経営体制となっております。取締役会においては、法令上求められる重要事項に係る意思決定と業務執行状況報告等を行ない、様々な事業分野において実績を残されている社外取締役の皆さまから貴重なご意見をいただく重要な機会となっております。

### (積極的な情報開示)

東証適時開示規則等で定められる強制開示項目の開示に止まらず、経営トップによる月例のブリーフィング(記者会見)を開催するなど、お客さまや株主の皆さまへ、幅広くかつ迅速に経営情報を提供するべく、あらゆる媒体を通じて、積極的な情報開示に取り組んでおります。

### (地域運営)

りそな銀行および埼玉りそな銀行では、16年4月より「地域運営」を導入し、お客さまに最も近く、ニーズを的確に把握できる地域責任者に大幅に権限委譲を行ない、地域特性を踏まえつつ柔軟でスピード感ある分社型経営の実現に向けて、取り組みを開始しております。

## (3) 銀行業から金融サービス業への進化

サービス業の原点に立ち返り、お客さまにとって本当に価値あるサービスを提供できる体制を構築するとともに、お客さまに対応する姿勢や店舗に代表されるチャネルの在り方等を含めて、「好感度 No.1 銀行」となるべく様々な施策に取り組んでおります。

具体的には、「営業時間の延長」、「待ち時間ゼロ運動」、「軽量化店舗の展開」、「商品・サービス提供力の向上に向けた各業界におけるトップクラス企業との提携」など、従来の銀行業の慣例や常識を打ち破る施策に取り組んでおります。

さらに、若手を中心とした「りそな再生プロジェクトチーム」による経営陣への提言や、直面する経営課題への組織横断的な対応を行なうための「特命施策プロジェクトチーム」の制度化など、金融サービス業への進化に向け、変革に挑戦していく組織風土の確立に努めております。

< 集中再生期間における『りそな再生』の総括 >

当グループは、これまでの常識や慣行等に捉われず、あらゆる変革に取り組んでまいりました。集中再生期間における主な改革や施策について、その進捗状況を以下に総括いたします。

実現を目指す 経営の姿	現行健全化計画 (集中再生期間)	着地の姿 ( ~17/3 期 )
1. 持続的な黒字経営への 体質転換	<p>【当期利益】 7,904 億円 1,600 億円</p> <p>【経費率】 59.7%      52%程度</p> <p>【不良債権比率】 9.3%      3%台</p> <p>【保有株式残高】 13,169 億円 4,000 億円</p>	<p>【当期利益】 2,880 億円</p> <p>【経費率】 51%程度</p> <p>【不良債権比率】 3%台</p> <p>【保有株式残高】 4,000 億円</p> <p>財務改革の成果 負の遺産との決別</p>
2. 透明性の高いピット感 ある経営の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織のスリム化、フラット化</li> <li>・ガバナンスの強化、情報開示の拡充</li> </ul>	<p>「地域運営」の定着と進化 委員会等設置会社への移行、社外取締役の招聘による高い透明性の確保</p> <p>グループガバナンス体制の方針を策定</p>
3. 銀行業から金融サービス業への進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「好感度 No.1 銀行」の実現</li> </ul>	<p>サービス業への進化 お客さま発・地域発の目線でサービス、業務プロセスの改革をスタート</p> <p>社員の意識改革が浸透 (サービス業の担い手としての意識改革、勝ちにこだわる姿勢、一人称文化)</p>

(主要施策)	現行健全化計画	着地の姿
1. サービスの改革	<p><b>お客様の利便性向上</b> -店舗チャネル改革、店頭改革、営業時間の拡大</p> <p><b>品質の高い商品・サービスの提供</b> -CRM、DBMの確立、お客様の声を商品・サービスに反映する仕組みの構築、外部機関との連携強化</p> <p><b>商品・サービス提供のスピードアップ</b> -支店長権限の拡大、副支店長ポストの廃止、営業店事務の効率化、営業店の地域運営の実施</p>	<p><b>店舗チャネルの改革（軽量化店舗展開）</b> 営業時間の拡大（RB・SR：全店規模） 待ち時間ゼロ運動の展開 ハイット店舗における新たな店舗運営の展開（スタンディング・ホールション等） 戦略分野における業界トップクラスの企業とのアライアンス 『地域運営』の本格展開ならびに更なる進化に向けた取組方針を決定</p>
2. 収益構造の改革	<p><b>量から質への転換</b> -中小企業貸出増強（サブセンターの増設・機能拡充、個人保証不要融資の取扱、スコアリング融資の商品性向上、支店長権限の拡大等） -ローン増強（住宅ローンセンターの増設、営業スタッフの増員） -適正利鞘の確保 -手数料収益の増強（投信・保険販売の強化、不動産業務の強化）</p> <p><b>コスト削減の実現</b> -人員削減の前倒し -退職給付費用の削減 -システム関連経費の削減（IT資産のオフバランス化、アウトソーシング等） -不動産関連経費・業務委託費の削減（東西本社ビルへの機能集約等） -関連会社の抜本的見直し（4分の1程度へ削減）</p>	<p>ソフト力の強化・お客様との接点の変革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>貸出資産増強～中小企業貸出、個人向け貸出（住宅ローン・消費性ローン増強） 中小企業サブセンター、ビジネスローン業務センター、住宅ローンセンター等の拡充</li> <li>ファイ収益の増強～資産運用ビジネスの強化 投資信託・個人年金保険・外貨預金等の新商品を順次投入 資金運用コソカントとして証券会社OBを中心に約220名採用（RB・SR） 不動産収益の大幅拡大（15年度85億円前年比約25億円増加）</li> <li>早期退職支援制度の活用、正社員以外への担い手のシフト等により半年前倒して削減計画を達成（約4,000名）</li> <li>購買戦略部、物件費削減PTの組成等により経常的経費削減への取組み強化</li> <li>関連会社を50社から実質11社まで削減</li> </ul>
3. 資産構造の改革	<p><b>勘定分離の実施</b></p> <p><b>財務改革</b></p> <p>今後のリスクファクター増大の防止</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-統合リスク管理体制の強化</li> <li>-クレジットリンク制度の強化等</li> </ul>	<p><b>財務改革の効果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>再生勘定残高の圧縮（2兆4,000億円）</li> <li>保有株式残高圧縮（Gr.合算4,000億円へ）</li> <li>与信コストの巡航化（不良債権比率3%台へ）</li> <li>グループ・クレジットポリシーの制定</li> <li>クレジットリンク制度運用強化</li> <li>企業再生への取組み強化</li> </ul>
4. 企業風土の改革	<p><b>コソカントのアライアンスの強化</b></p> <p><b>社員の意識改革</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-お客様重視の姿勢の徹底</li> <li>-収益マインドの向上（実績・成果主義の給与体系導入等）</li> <li>-変革に挑戦する風土の確立（社内公募の拡充、若手登用等）</li> </ul> <p><b>グループの業務運営のスピードアップ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-組織横断的枠組の活用（再生PT、競争力向上委員会）、本部組織の効率化</li> <li>-グループ経営体制の整備</li> </ul>	<p>りそなGr.経営理念、りそなWAY（りそなGr.行動宣言）、りそなスタンダード（りそなGr.行動指針）の策定</p> <p>東西営業チャネル本部、個人・法人ソリューション室を設置し、営業店チャネル体制を強化</p> <p>問題解決型の組織横断型PTを組成、業務プロセス改革や営業力強化に係わる主要施策をスタート グループ連結経営に向けた基本方針の策定</p>

R B：りそな銀行、S R：埼玉りそな銀行

## 2. 新しい「経営の健全化のための計画」(本計画)の位置づけ

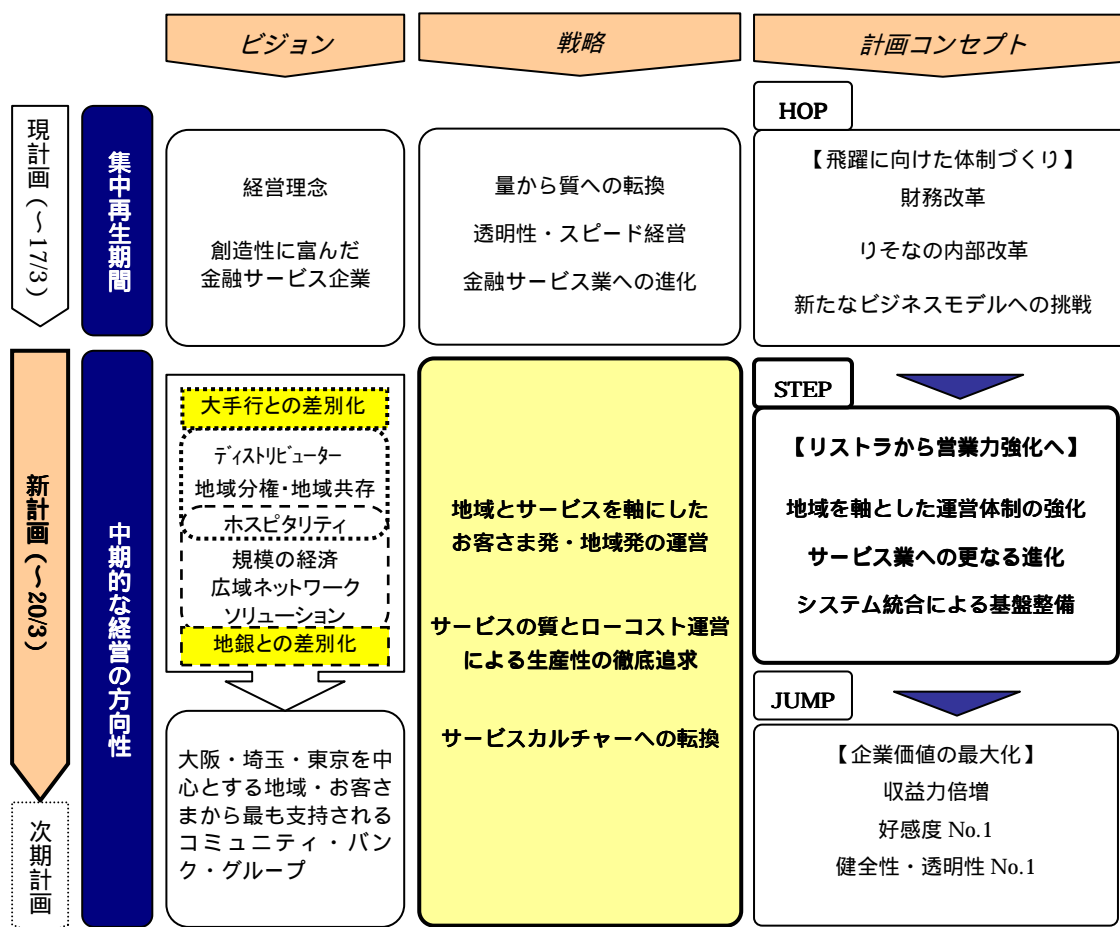
前項記載のとおり、集中再生期間においては、新経営陣の下で、不良債権処理などの抜本的な財務改革やリストラ等の内部改革を断行するとともに、金融サービス業への進化に向けた業務改革に積極的に取り組んでまいりました。

こうした様々な改革の成果を踏まえ、当グループの将来ビジョンとして「大阪・埼玉・東京を中心とする地域・お客さまから最も支持されるコミュニティ・バンク・グループ」を目指してまいります。その達成のため、「地域とサービスを軸にしたお客さま発・地域発の運営」、「サービスの質とローコスト運営による生産性の徹底追求」、「サービスカルチャーへの転換」を今後の中期的な経営戦略としてまいります。

本計画は、20年3月末までを計画期間として、19年3月末までを「リストラから営業力強化へ」、20年3月期以降を「企業価値の最大化」への挑戦を計画コンセプトに掲げ、収益力の向上を実現してまいります。

その具体的方策として、「地域を軸とした運営体制の強化」、「サービス業への更なる進化」、「システム統合による基盤整備」の3つの改革に重点的に取り組んでまいります。

### 【計画の全体像】



## ・経営の健全化のための計画

### 1. 金額・条件等

#### (1) 根拠

当グループは、公的資金による多額の資本増強を受けたことを真摯に受け止め、早期に経営の健全化を図るべく、17年3月末までを「集中再生期間」と定め、昨年11月に「経営の健全化のための計画～りそな再生のための集中再生期間における計画～」を策定・公表いたしました。

同計画では、「持続的な黒字経営への体質転換」、「透明性の高いスピード感ある経営の実現」、「銀行業から金融サービス業への進化」という3つの経営の姿を実現することにより、更なる飛躍のための基礎を構築するとともに、新たな収益モデルの構築に向けて様々な施策に挑戦することといたしました。

この方針に基づき、当グループは新経営陣の下で、抜本的な財務改革やリストラ等の内部改革を断行するとともに、金融サービス業への進化に向けた様々な業務施策に挑戦し、あらゆる改革に積極的に取り組んでまいりました。

現時点において全ての挑戦が完了したわけではありませんが、当グループの最大の課題であった不良債権問題について17年3月末の不良債権比率の目標達成が確実に視野に入ったこと、17年3月期の業績について計画を大きく上回る最終利益を確保できる見込みであることなどから、更なる飛躍のための基礎づくりは着実に進展させることができたと考えております。

また、前回計画においては、こうした挑戦の効果および16年9月期中間決算等を踏まえ、更なる収益力強化に向け、新たな収益モデルを含んだ「集中再生期間」後の計画を策定する予定としておりました。

こうした状況や経緯を踏まえ、当グループの「再生」から「飛躍」に向けた新たなステージにおける経営の健全化のための計画を以下の通り提出いたします。

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

#### (2) 発行金額、発行条件、商品性

##### 普通株式(預金保険法)

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

##### イ.発行金額

約2,964億円

ロ. 発行条件・商品性

発行条件・商品性の概要は、以下の通りです。

種類	普通株式
発行総額	2,964 億円
発行株式数	5,700 百万株
発行価額(注)	52 円

(注)りそな銀行の発行価額を株式交換比率で除して算出される 1 株当たりの価額を記載しています(以下同じ)。

議決権付優先株式(預金保険法)

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

イ. 発行金額

約 16,636 億円

ロ. 発行条件・商品性

発行条件・商品性の概要は、以下の通りです。

名称	第 1 種第一回優先株式	第 2 種第一回優先株式	第 3 種第一回優先株式
発行総額	5,500 億円	5,636 億円	5,500 億円
発行株式数	2,750 百万株	2,818 百万株	2,750 百万株
発行価額	200 円	200 円	200 円
配当金(年間)	変動	変動	変動
配当利回り	1 年円 Libor + 0.5%	1 年円 Libor + 0.5%	1 年円 Libor + 0.5%
議決権	無制限	無制限	無制限

優先株式(早期健全化法)

早期健全化法に基づき 11 年 3 月に大和銀行が発行した優先株式 4,080 億円、11 年 3 月にあさひ銀行が発行した優先株式 4,000 億円、および 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により、りそなホールディングスが発行する下記の優先株式となっております。

イ. 発行金額

8,680 億円

ロ. 発行条件・商品性

発行条件・商品性の概要は、以下の通りです。

名称	乙種第一回 優先株式	丙種第一回 優先株式	戊種第一回 優先株式	己種第一回 優先株式
発行総額	4,080 億円	600 億円	3,000 億円	1,000 億円
発行株式数	680 百万株	120 百万株	240 百万株	80 百万株
発行価額	600 円	500 円	1,250 円	1,250 円
配当金（年間）	6 円 36 銭	6 円 80 銭	14 円 38 銭	18 円 50 銭
配当利回り	1.06%	1.36%	1.15%	1.48%
一斉転換日	平成 21 年 4 月 1 日	平成 27 年 4 月 1 日	平成 21 年 12 月 1 日	平成 26 年 12 月 1 日
当初発行会社 及び名称	大和銀行 乙種第一回 優先株式	近畿大阪銀行 第一回 優先株式	あさひ銀行 第 1 回第 2 種 優先株式	あさひ銀行 第 2 回第 2 種 優先株式

劣後特約付借入（金融機能安定化法・早期健全化法）

金融機能安定化法に基づき 10 年 3 月に大和銀行およびあさひ銀行が借入れた劣後ローン、ならびに早期健全化法に基づき 11 年 3 月にあさひ銀行が借入れた劣後ローンについては、債権者をりそなホールディングスに変更することによって、公的資金として導入している優先株式および劣後債務の償還・利払いのための財源を、りそなホールディングスにおいて統一的に管理する体制としております。（具体的には、従来の劣後ローンとの同一性を確保すべく、大和銀行またはあさひ銀行、整理回収機構、りそなホールディングスの間で変更契約を締結し、上記劣後ローンをりそなホールディングスが債務引受しております。）

イ. 発行金額

3,000 億円

ロ. 発行条件・商品性

発行条件・商品性の概略については、以下の通りです。

金額	1,000 億円	1,000 億円	1,000 億円
利率	当初 LIBOR+2.7% 20/7 月以降 LIBOR+3.95%	当初 LIBOR+1.0% 15/4 月以降 LIBOR+2.5%	当初 LIBOR+1.04% 21/4 月以降 LIBOR+2.54%
償還日	永久	永久	永久
コール条項	平成 15 年 3 月 30 日以降	平成 15 年 4 月 1 日以降	平成 21 年 3 月 31 日以降
当初借入会社	大和銀行	あさひ銀行	あさひ銀行
根拠法	金融機能安定化法	金融機能安定化法	早期健全化法

(3) 当該自己資本の活用方針

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

## 2. 経営の合理化のための方策

### (1) 経営の現状及び見通し

#### 概況

りそなグループでは、「持続的な黒字経営への体質転換」を確実に果たしていくため、将来のリスクファクターを排除・極小化すべく、15年9月中間決算を中心とした抜本的な財務改革を断行し、多額の損失処理等を行なった結果、16年3月期の当期純損失は1兆6,927億円（うちりそな銀行1兆4,157億円）と大幅な赤字を計上することとなりました。

ただし、16年3月期下期の業績において業務粗利益が計画を上回ったことに加え、計画を上回る経費圧縮を進めた結果、通期の実勢業務純益は計画を183億円（うちりそな銀行163億円）上回り、当期利益は計画を391億円（うちりそな銀行228億円）上回る実績となりました。

集中再生期間の最終年度となる17年3月期においても、金融サービス業への進化に向けた様々な業務施策の改革に積極的に取り組んでおり、通期の業績について計画を大きく上回る最終利益を確保できる見込みであるほか、当グループの最大の課題であった不良債権問題について17年3月末の不良債権比率の目標達成が確実に視野に入っており、集中再生期間後の飛躍に向けた基礎づくりは着実に進展しております。

#### 今後の収益計画の概要等

傘下銀行合算およびりそな銀行の20年3月期の収益計画、ならびに傘下銀行合算の主要計数目標は以下の通りです。

#### 【収益計画の概要】

	傘下銀行合算		りそな銀行	
	16/3月期実績	20/3月期計画	16/3月期実績	20/3月期計画
業務粗利益	6,727億円	7,180億円	4,450億円	4,940億円
経費	4,168億円	3,640億円	2,772億円	2,350億円
実勢業務純益	2,603億円	3,540億円	1,723億円	2,590億円
当期純利益	16,927億円	2,370億円	14,157億円	1,870億円
（経費率）	（61.56%）	（50.69%）	（61.67%）	（47.57%）



【主要計数目標(傘下銀行合算)】

項目		17/3 月期計画	20/3 月期計画
収益力	合算税引前当期利益	* 1,700 億円程度	2,600 億円程度
生産性	1 人当り業務粗利益	* 約 45 百万円	約 50 百万円
健全性	不良債権比率	3% 台	3% 程度

\* 特殊要因を除いた実力ベース

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

( 2 ) 業務再構築のための方策

今後の経営戦略

集中再生期間中は、「持続的な黒字経営への体質転換」、「透明性の高いスピード感ある経営の実現」、「銀行業から金融サービス業への進化」の3つの経営の姿の実現を目指し、新経営陣の下で、抜本的な財務改革やリストラ等の内部改革を断行するとともに、金融サービス業への進化に向けた業務施策の改革に積極的に取り組んでまいりました。

こうした様々な改革の成果を踏まえ、将来ビジョンとして「大阪・埼玉・東京を中心とする地域・お客さまから最も支持されるコミュニティ・バンク・グループ」を目指してまいります。当グループの今後の中期的な経営の方向性としては、「地域とサービスを軸にしたお客さま発・地域発の運営」、「サービスの質とローコスト運営による生産性の徹底追求」、「サービスカルチャーへの転換」を基本戦略としてまいります。

本計画は、20 年 3 月末までを計画期間として、19 年 3 月末までを「リストラから営業力強化へ」、20 年 3 月期以降を「企業価値の最大化」への挑戦を計画コンセプトに掲げ、収益力の向上を実現してまいります。

その具体的方策として、「地域を軸とした運営体制の強化」、「サービス業への更なる進化」、「システム統合による基盤整備」の3つの改革に重点的に取り組んでまいります。

## イ．地域を軸とした運営体制の強化

### a．グループ連結経営の確立

りそなホールディングスによるグループガバナンスのもと、複数の傘下銀行がそれぞれに競争しつつ、有機的に繋がるグループ連結経営を確立するべく、「地域特性を踏まえた柔軟かつスピード感ある分社経営」と「連結ベースでの効率的な運営体制」の両立を目指してまいります。具体的には、以下の施策等を実施してまいります。

#### （地域特性を踏まえた分社経営の実現）

地域に軸足を置くグループ運営を目的として、りそなホールディングスによるモニタリング機能の整備・強化等を前提に、地域に密着する各傘下銀行に日常の業務執行権限を委ねるとともに、明確に結果責任を問う体制を構築いたします。

また、分社経営を展開するうえで不可欠な要素であるグループ戦略の浸透、一体感の醸成を図るとともに、地域やお客さまの声をタイムリーにグループ経営に反映させるための体制整備等を進めてまいります。

#### （連結ベースでの効率的な運営体制の実現）

グループ運営における効率化を目的として、以下の2つの共通プラットフォーム機能を整備してまいります。

各傘下銀行に分散して存在する事務、システム、購買等のシェアードサービス機能をグループ共通プラットフォームとして集約してまいります。

保証、事務代行、債権回収といった子会社等について、各傘下銀行を支える共通プラットフォーム機能としての位置づけを明確化し、これまで以上に緊密なグループ協働体制の構築を図るため、原則として、りそなホールディングスによる直接出資形態へ変更いたします。

### b．地域運営の更なる進化

当グループの強みを最大限に活用し、差別化を図りつつ競争優位を確立していくために、「地域」を軸とした新しい運営体制を構築してまいります。

すでに、16年4月より、りそな銀行と埼玉りそな銀行において、地域特性やお客さまのニーズをこれまで以上に重視した地域密着型の運営形態として、「地域運営」を開始しております。

地域運営は、地域責任者への大幅な権限委譲等を通じ、各地域責任者に地域の業務運営全般を統括させる仕組みであり、社員の収益マインドの向上、地域特性を踏まえた新サービスの立案、地域単位での効率化などにおいて効果をあげております。

本計画期間においても、これまでの成果等も踏まえ、地域運営をグループの組織運営上の基本活動と位置づけることで、お客さまとの接点を最重視した運営をより一層徹底してまいります。

具体的には、業務執行権限を地域責任者にさらに委譲するとともに、銀行経営者と地域責任者の直接的な対話を通じた意思決定プロセスを重視し、これまでの運営ルールや業務フロー等についても、全面的に見直してまいります。

こうした一連の改革等を通じ、旧来のいわゆる本部主導の運営から、お客さまに軸足を置いた運営への転換を図り、真に地域社会とともに歩むコミュニティ・バンク・グループを目指してまいります。

## ロ．サービス業への更なる進化

### ア．意識の改革

当グループは、銀行業から金融サービス業への進化に取り組んでおりますが、規制緩和の進展や異業種からの参入等が加速するなか、金融サービスの多様化が進展し、お客さま本来の多様なニーズがこれまで以上に顕在化しつつあるため、サービス業への更なる進化が必要であると考えております。

このような考えから、当グループは、「人」に対するサービスに力点を置き、人と人とのつながりを重視したサービス企業を目指してまいります。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価値観として浸透させてまいります。

#### （「ホスピタリティ」の浸透）

当グループでは、「ホスピタリティ」をマインド、アクション、継続性の3つに分解し、定義してまいります。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なうこと」、継続性は「長く深いつながりを大切にすること」としております。社員一人ひとりが「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てまいります。

### イ．金融ディストリビューターへの転身

多様化するお客さまのニーズを充足し、お客さまへの商品・サービス提供力において他社との競争を勝ち抜いていくためには、自前主義からの決別を図り、業界トップクラス企業等とのアライアンスを行なうことが有効な戦略になると考えております。

こうした観点を踏まえつつ、サービス業への更なる進化に向けて、お客さまが求める商品・サービスを、お客さまが望むときに、望む場所で、しかも望む方法で提供しうる金融ディストリビューターへの転身を図ってまいります。

## c. アクセスポイント（お客さま接点）の改革

当グループの強みである中堅・中小企業や個人のお客さまとの取引をより一層強化・拡充するとともに、リテール業務に内在する高コスト性の打破に向け、新たなローコスト・オペレーションを早期に確立すべく、アクセスポイント（お客さま接点）の改革を実施してまいります。

具体的には、営業店事務、融資事務、チャネルなどの改革を進めてまいります。こうした取組みを実施することで、営業店を事務の場からセールスの場にシフトし、営業力の強化を実現してまいります。

### （営業店事務改革）

営業店事務改革では、「待ち時間ゼロ」「伝票レス」「印鑑レス」による事務受付などお客さまの立場に立った改革を進めるとともに、「ペーパーレス」「キャッシュレス」「バックレス」などの新たな事務処理の仕組みを順次構築することで、事務コスト 1/2 の実現を目指してまいります。また、セールススペースの見直しや、事務部門から営業部門への人員の再配置などを進め、ローンや資産運用等の相談業務の拡充を図ることで、従来の事務処理機能を効率化したうえ、金融コンサルティング機能を大幅に拡充した営業店づくりを進めてまいります。

具体的には、「事務プロセス改革」「事務処理体制改革」「レイアウト改革」を3本柱とし、事務社員・事務処理スペース・事務システム機器それぞれにおいて、半減することを目指してまいります。

#### 事務プロセス改革

現金の入出金取引などは、お客さまにATM等のシステム機器を操作していただくことにより完結できる仕組みを構築し、税公金取引等の処理時間を大幅に短縮いたします。さらに、現金管理業務をアウトソーシングすることにより、社員が現金の授受等に介在しないキャッシュレス運営を実現してまいります。

具体的には、従来のハイカウンターを撤廃し、業界初のモジュール型の事務処理コーナー（ビジネスモデル特許出願中）を導入いたします。

モジュール型の事務処理コーナーでは、ATMと銀行専用の勘定処理端末をロビーに併設し、社員がスタンディングでお客さまのATM処理サポートを行ないます。現金の入出金や個人取引に係る事務をATMに集約し、ATMで取扱ができない部分を銀行専用端末が補完するスピード重視の事務処理方式となります。

#### 事務処理体制改革

店頭事務以外の事務処理を営業店からなくすために、地域事務母店を新設のうえ、同一地域内における傘下営業店の当該事務を事務母店に集約してまいります。

また、お客さまのニーズにタイムリーに応えるため、事務母店と傘下営業店を有機的に結ぶ体制の構築に取り組んでまいります。

## レイアウト改革

社員が事務処理を行なうオフィススペースを半減し、相談スペースを大幅に拡充することで、お客さまが営業店でゆったりと相談できる雰囲気づくりを目指してまいります。

また、相談を受ける社員は相談業務に特化し事務処理業務に従事しないようにするなど、お客さまのニーズに的確にお応えできる体制整備を進めてまいります。

これらの取組みにつきましては、16年11月よりパイロット店舗を選定し、試行を開始しております。なお、パイロット店舗では、今後のローコストな多店舗展開を展望し、総合受付カウンター、モジュールボックス、相談ブース、リモートブースの4つのモジュール構成による徹底したレイアウトの標準化を実施しております。今後、パイロット店舗における取組みを検証のうえ、順次拡大を進めてまいります。

## (融資事務改革)

融資業務に係る事務について、抜本的な効率化・集約化と審査の2Way化(融資残高の多寡で業務プロセスを区分)により、営業店の融資課を撤廃していくことを目指してまいります。

具体的には、現在営業店等で行なっている融資、ローンならびに外国為替業務にかかる事務処理等について、業務毎に新設・拡充するセンターへ集約してまいります。あわせて、不動産担保や不良債権等の事後管理業務についての集約を徹底してまいります。

こうした集約化によって、営業店では、原則として、相談・受付のみを行なう体制とする抜本的な業務の効率化を図り、サービスレベルの向上に努めてまいります。加えて、センター等については、パートタイマー等の活用により徹底したローコスト・オペレーションを実現いたします。

融資残高の多いお客さまについては、営業店における融資渉外体制への移行により、丁寧かつ迅速な対応を図り、ご融資の相談や審査等におけるサービスレベルをこれまで以上に向上させてまいります。

小口融資ニーズのあるお客さまについては、資金ニーズに的確に対応するための専門有人チャネルである中小企業サポートセンターの拠点数を更に拡大し、営業店からの一層の集約を図ることで、融資の受付から審査管理まで一線完結型の体制の確立を図ってまいります。

## (チャネル改革)

店舗チャネルについては、ネットワークの再構築を進め、フルバンキング拠点は抜本的に削減しつつも、お客さまとのアクセスポイントの拡充を行なうことで、ローコスト・オペレーションと収益基盤強化の実現を目指してまいります。

具体的には、フルバンキング拠点の割合を現行の75%程度から19年3月末を目途に50%強程度にまで削減するとともに、有人軽量化店舗(りそなパーソナルステーション)をはじめとした機能

特化拠点を拡充してまいります。

この取組みは、各地域単位での徹底したエリアマーケティングに基づき、高度な提案力を必要とする渉外機能を集約するとともに、個人のお客さまとの各種お取引や相談業務を中心に行なう有人軽量化店舗、中小企業のお客さまに対して資金調達の相談を中心に行なう中小企業サポートセンター、住宅ローンに関する相談やお申し込み手続き等を行なう住宅ローンセンターを配置するなど、地域単位での「拠点機能のハブ&スポーク化」を実施することで進めてまいります。

「拠点機能のハブ&スポーク化」の実施に伴い、現行のフルバンキング拠点から低コストで運営する機能特化型拠点等への移行を進めることに加え、拠点スペースの見直しも行なうことから、不動産関連コストの大幅削減が実現できる見込みです。

また、店舗外 ATM の設置について、利用状況等に応じたスクラップ・アンド・ビルドを引き続き実施してまいります。

さらに、コールセンターやインターネット・バンキング等のリモート・チャンネルを拡充するとともに、チャンネル間の有機的な連携を目的として、りそな銀行および埼玉りそな銀行において、法人・個人のお客さまのデータベースを一元化した CRM システムを構築し、営業サポート機能を強化してまいります。

CRM システムの構築により、業務単位に分散しているデータベースの統合並びに窓口・コールセンター・ATM・インターネット・渉外担当者等、お客さまと接点のあるすべてのチャンネルで情報連携や一元化が可能となります。この結果、あらゆるチャンネルでお客さまにとって適切な商品・サービスを提供できるようになるほか、様々なノウハウを共有化した提案型のソリューション営業体制を実現いたします。

なお、CRM システムにつきましては、システム統合が開始される 17 年 5 月より順次展開していく予定にしております。

## 八．システム統合による基盤整備

りそな銀行において、以下の 5 つの目的等を実現するべく、システム統合を実施いたします。

- ・りそな銀行全店で統一の商品・サービス提供や取扱いを行なうなど、お客さまの利便性の向上を図ってまいります。
- ・システムの二重開発やシステム間取引を撤廃するなど、新商品の開発スピードを早め、競争力の向上を図ってまいります。
- ・システムの保守・運用等に係るシステムコストを削減いたします。
- ・りそな銀行全店で事務を統一し、営業店事務の抜本的な効率化を実現いたします。
- ・統一システムを活用し、管理会計を再構築することで、経営管理の強化を図ります。

なお、スケジュールについては、安全・確実な統合を実現するため、現在慎重に準備を進めており、17 年 5 月から 9 月にかけて段階的に移行実施する予定です。

## 今後の収益計画

今後、強みのあるビジネス分野へ経営資源を集中することで収益力を向上させ、営業力強化による業務粗利益向上を図るため、システム統合や業務プロセス改革、人材強化などの戦略投資を行なってまいります。一方で、ローコスト・オペレーションを徹底し、基本的な業務運営に必要なベースコストの圧縮を図ってまいります。20年3月期以降には、こうした取組みが実質的な収益効果として現れるものと見込んでおります。

また、今後とも貸出資産の健全化に向けて適切な貸出運営と与信管理に努めることで、与信関連費用を巡航化させ、持続的な黒字経営を将来にわたってゆるぎないものとしてまいります。

### 【収益計画の主要計数（5行合算）】

単位:億円	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	
業務粗利益	6,900	6,660	6,920	7,180	<ご参考> 21/3月期 目標 4,000 3,000
経費	3,530	3,740	3,640	3,640	
実勢業務純益	3,380	2,920	3,280	3,540	
税引前当期利益	3,050	1,940	2,290	2,610	

## イ．営業力の強化

収益力向上に向けて営業戦力を強化するため、営業店事務改革や融資事務改革等を通じて、事務部門から営業部門への人員の再配置を行なうとともに、人材の多様化や育成等による質的向上に取り組んでまいります。

### a．営業戦力の増強

お客さまに接する営業店を中心とした営業部門の人員については大幅に拡充するとともに、顧客セグメントに応じた担い手を明確化し、求められるサービスレベルに応じた人員配置を進めてまいります。

具体的には、営業店事務改革や融資事務改革等を通じ、事務部門から営業部門への人員の再配置に取り組んでまいります。

また、これまで本部人員については、本部組織の見直しや兼務体制の活用等による効率化を進めてまいりましたが、地域運営を踏まえた本部組織の更なる効率化や当社グループ内に分散する本部機能等の整理・見直し、パートタイマーの活用等を通じた人員削減に努め、営業部門への人員再配置をさらに徹底いたします。

営業部門の質的な人材強化としては、求められる人材像や営業スキル・知識等を明確化し、営業スキル測定制度を導入・実施するとともに、これまでの研修制度を見直し、ソリューション力強化のための研修など営業現場のニーズに応じた実践的な研修を充実させることにより、更なるレベルアップに取り組んでまいります。

#### ｂ．人事運営等の見直し

社員一人ひとりの質を高め、生産性の向上を図るため、人事運営や処遇制度等の見直しにも取り組んでまいります。

具体的には、地域のマーケット特性に応じた機動的な人事運営を可能とするために、各地域に異動・評価・処遇等の人事権限を大幅に委譲してまいります。

また、パートタイマーを含む社員の潜在的な意欲を引き出して、成果に結びつけるための業績インセンティブ制度の導入や、各分野のプロフェッショナルへの能力に応じた処遇、年功や性別にかかわらず実力本位での積極的な登用、パートタイマーへの能力主義の導入などを実施し、成果主義・実力主義の徹底に努めてまいります。

さらに、サービスカルチャーの浸透や社員のスキルアップをより一層図るべく、他業界や海外等への社員の派遣等についても、順次実施してまいります。

加えて、定期的な新卒採用を再開するとともに、サービス業の経験豊富な人材や専門性の高い人材等の中途採用ならびにシニア層を含む派遣社員の活用等を一層進め、サービス業への進化を支える人材配置を進めてまいります。

#### ロ．地域に根ざした商品・サービスへの取組み

当グループは、関西圏や首都圏を中心とした中堅企業や中小企業、個人のお客さまについて、特に地域に密着したリレーションに強みを有していると再認識しております。このような認識のもと、地域に根ざした商品・サービスの提供を通じて、地域経済の発展に貢献するとともに、収益力の向上を図ってまいります。

例えば、関西地区において、関西の優良企業を対象とした地域限定投資ファンドである「関西満載！！」の販売や、地元の芸術家志望のアーティストと連携した「りそなーとカード」(FM802との連携)の開発、地元商店街との協力による定期預金「百天満天百」の組成などを行っており、地域からのご好評と多大な成果をあげております。

また、「自信あり！ええもんなにわ市」への協賛や、「りそな中小企業・ベンチャー応援セミナー」の実施、地元企業のビジネス・マッチングを目的とした「りそな企業展」の開催や、関西大学など地元大学との産学連携、地域の商工会議所や信用保証協会との連携にも取り組んでまいりました。



埼玉地区においては、埼玉特化型投資信託「桜月 彩の国編」の販売や、地域向け新融資商品である「埼玉倶楽部」の導入、全国初の地域限定再生ファンドの組成など、多大な成果をあげております。

また、埼玉県 PFI 事業への参入、地元企業のグリーンシート銘柄制度へのアクセスや株式公開などのサポートを目的としたディー・ブレイン証券や IPO 証券との提携など、積極的に取り組んでおります。さらに、埼玉大学との産学連携を行なうなど、地元大学と地元企業の連携に向けた取り組みにも努めております。

東京地区においても、地域のお客さまを会員とした「地域プレミアム倶楽部」の組成や、TV 電話によるリモート・コンサルティング・サービスの開始を行っております。また、首都圏産業活性化協会との連携強化や、地域合同講演会の開催を積極化するとともに、医療、旅行、証券等の異業種産業とのコラボレート店舗「青梅プラザ」をオープンするなど、地域社会とともに発展する取り組みを推進しております。

こうした取り組みが地域からご好評をいただき、多大な成果をあげていることから、今後についても、引き続き地域に根ざした商品・サービスの提供を積極的に展開してまいります。

#### 八．強みを活かすビジネス分野への集中

当グループは、限りある経営資源を有効に活用していくために、優位性を持つビジネス分野である「中小企業取引」、「金融商品販売」、「個人ローン」、「不動産」、「企業年金」に経営資源を集中し、資金収益やフィー収益の増強を図ってまいります。

##### （中小企業取引）

日本経済は一部で回復の気配を見せているものの、資金需要の大幅な増加が期待できない状況にあることから、当グループの強みでありかつ最も重要な戦略事業である中小企業取引については、従来からの貸出金増強に向けた取り組みに加え、非金利収益の一層の増強に注力してまいります。

特に、中小企業のお客さまの多くはオーナー個人が企業経営の意思決定を行なう、いわゆる「オーナー企業」であることを踏まえ、企業（法人）とオーナー経営者（個人）が潜在的に抱えるそれぞれのニーズを一体で捉え、そのニーズに対して的確なソリューションをスピーディにご提案することにより、新たな収益機会の拡大を目指してまいります。

そのために、法人及び個人のソリューション機能の一体化を図るとともに、研修制度の充実や、営業店の活動をサポートする本部担当者の拡充、営業現場のトップである地域責任者や支店長による営業の強化を図ってまいります。

また、証券ビジネスや M&A、国際業務等の業務については、国内外を問わず業界トップクラスのビジネスパートナーとのアライアンスを活用することにより、ソリューション力の強化を図ってまいります。

こうしたきめの細かい総合ソリューション提案力の強化やアライアンスの活用により、他社との差別化を図り、収益の拡大に努めてまいります。

また、小口融資ニーズのあるお客さまについては、中小企業サポートセンターの拠点数の拡大や機能の拡充等を行ない、お客さまの利便性向上に取り組むとともに、他業態や他団体との連携等を活用し、無担保ビジネスローン等を積極的に推進してまいります。

新たなお客さまの開拓についても、地域に密着したリレーションシップ・バンキングの展開や、広域ネットワークを活用したビジネス・ソリューションの提供等を通じ、積極的に推進してまいります。さらに、シンジケートローンや債権の流動化、各地の信用保証協会と提携した CLO 商品など、市場型間接金融にも積極的に取り組んでまいります。

この他にも、ソリューション提案力をこれまで以上に強化するため、第一線の営業をサポートする支援ツールの充実や、地域に対する本部サポート体制の一層の整備等につきましても、積極的に取り組んでまいります。

#### (金融商品販売)

投信・債券・外貨預金・保険等、銀行で提供可能な金融商品が多様化するなかで、お客さまの運用ニーズに合致する厳選された優良商品を複合的に提供することで、ソリューション提案力を向上させるとともに、お客さま満足度の向上を図り、金融商品販売額の増加ならびに手数料収入の拡大を目指してまいります。

また、CRM の展開にあわせて、当グループの強みである店舗ネットワーク基盤を活用しつつ、全てのチャネルにおいて、お客さまの運用ニーズにお応えできる体制を構築してまいります。

さらに、野村証券やクレディ・アグリコルグループ、アリコジャパンなど系列にとらわれることなく、業界トップクラス企業とのアライアンスを積極化することで、優良商品の品揃えを充実いたします。

具体的には、以下の取組み等による商品販売を進めてまいります。

- ・投信について、既にお客さまに人気のあるカテゴリーの商品のみならず、既成観念にとらわれない柔軟な発想に基づく新商品等を提供し、これまで以上にお客さまニーズの掘り起こしを図ってまいります。

また、投信販売を主業務とする「資金運用コンサルタント」の大幅な増強等による営業戦力の強化を図ってまいります。

- ・公共債について、お客さまに人気の高い個人向け国債、地域の皆さまのお役に立つミニ公募地方債の販売等を進めてまいります。

- ・お客さまの証券運用ニーズの高まりに対応するために、16年12月より証券仲介業務に参入し、従来の投信や公共債にとどまらない幅広い証券商品の品揃えを図ってまいります。また、専門の販売要員を配置し、お客さまへの提案力を強化いたします。

- ・保険について、アライアンスの強化により年金保険商品の品揃えの強化を図るとともに、アライアンス先の持つ研修機能を十分に活用することにより、資産運用に関する的確なアドバイスが出来る人材を早急に育成してまいります。
- ・外貨預金について、お客さまが機動的に対応可能な外貨普通預金を全店展開するとともに、米ドルのみではない多様な通貨の商品の販売を強化してまいります。

また、販売手法についても、従来の預り金融資産残高に基づいたセグメンテーションを見直し、お客さまの生活にまつわるニーズやお客さまの金融商品に対する選好・活用方法等をベースとし、お客さまに合った金融商品を提供するなど、よりの確にお客さまのニーズに応えることのできる販売手法を新たに確立してまいります。

#### （個人ローン）

住宅ローン事業については、大手行に比較してもひけをとらない事業分野であり、特に強みのある住宅関連業者との連携をさらに強化することで、貸出残高を着実に積上げ収益増強を図ってまいります。商品・サービスの面では、超長期ローンの投入、投資用物件専用のアパート・マンションローン、ノンリコース型のアパート・マンションローンの提携先拡大等を進めるとともに、ソリューション提案力の向上に努めてまいります。

また販売チャネル面では、住宅ローンセンターへの人材投入により営業力を強化してまいります。

加えて、データベースを活用した審査手法の高度化や、住宅ローン会員組織運営ノウハウを活かした住宅ローン利用者とのリレーション強化による住み替えローンやリフォームローンの推進、住宅ローン火災保険窓販や住宅関連業者とのアライアンスに基づくサービス提供によるフィー収益の増強、ローン事務の本部集中処理体制をさらに進めるための「ローン業務プロセス革新」および「担い手の変革」に取り組んでおり、サービス体制の強化に努めてまいります。

また、超長期商品等の販売や住宅ローンポートフォリオの最適化等を目的として、住宅ローン債権の流動化にも積極的に取り組んでまいります。

消費性ローン事業については、ATMチャネルを活用したカードローンを埼玉りそな銀行で導入しており、検証等を踏まえ、りそな銀行においても17年度に順次導入してまいります。こうした取組みに加え、新たな商品の開発、CRMとの連携による販売強化を進め、収益力の強化を図ってまいります。

#### （不動産）

りそな銀行は商業銀行で唯一不動産業務を本体で併営していることや、専門信託銀行と比較するとネットワークや営業基盤に優位性があるなど他行にない強みがあります。その強みを活かし、仲介・コンサルティング・流動化・鑑定等の幅広いソリューション機能を総合的に提供し、多様化するお客さまの不動産ニーズにお応えすることで、不動産収益の向上を図ってまいります。

具体的には、不動産部門の営業担当者の人員増強を図るとともに、地域運営との連携を強化してまいります。特に、すでに圧倒的なシェアを持つ関西圏だけでなく、首都圏での取組みを強化してまいります。加えて、ノンリコースローンやファンドへのエクイティ出資を行なうなど、マーケットが拡大している不動産流動化関連ビジネスについても対応を強化し、アレンジメント、信託受託及び売買仲介等の収益機会の拡大を図ってまいります。

#### (企業年金)

りそな信託銀行は、適格年金の総幹事件数で中堅中小企業を中心に信託銀行トップのシェアを有し、また、業界や地域毎に多くの中小企業が加入している総合設立厚生年金基金の総幹事件数でも受託機関中トップのシェアを有しています。これからも企業年金のマーケットリーダーとして、グループ商業銀行等との信託代理店契約に基づく連携等を活用し、企業年金に係るソリューションを幅広く提供してまいります。

具体的には、退職給付会計導入に伴う退職給付債務削減ニーズや適格年金の廃止（平成 24 年 3 月）に向けた制度移行ニーズに対して、的確なコンサルティングによるソリューション提供を行ない、確定給付年金、確定拠出年金へのスムーズな移行をサポートしてまいります。特に確定拠出年金では、中堅・中小企業のお客さまにご利用いただきやすいよう、複数の企業が1つの確定拠出年金制度を構成することで個々の企業のコストと事務負担を軽減する「総合型商品」などを地域の商工会議所と提携するなど、積極的な推進を行っております。

また、今後もお客さまに企業年金に関する最良のサービス、最善のソリューションを提供するために、グループ内の各商業銀行との連携を強化するとともに、専門性の高い人材の充実を図り、年金制度の設計・管理業務や資産運用業務の高度化と効率化を進め、サービスの向上に努めてまいります。

## 二．貸出資産の増強および健全化

当グループは、地域のお客さまに対する円滑な資金供給を主眼とした中小企業向け貸出や個人ローンの増強に努めるとともに、リスク・リターンを重視した適正利鞘の確保、小口分散等による資産ポートフォリオの改善を図ることで、貸出資産の増強および健全化を進めてまいります。

また、企業再生に向けた取組みとして、企業再生支援専担部署等で経営改善支援等を行なうほか、大企業等の大口先については、産業再生機構や整理回収機構の企業再生機能を活用しております。更に、本業で確たる事業基盤を有しながら再生支援を必要としている中小企業のお客さまについては、「ジャパン・ライジング・ファンド」「埼玉企業リバイバル・ファンド」等中小企業のお客さまを主な対象とした企業再生ファンドを活用しております。

今後も、お取引先企業の財務状況のみならず、企業の技術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、企業の再生支援に積極的に取り組んでまいります。

## 主要部門別の純収益動向

(図表5) ご参照下さい。

### リストラの推移及び計画

16年3月期においては、将来にわたるリスクファクターの徹底的な排除とあわせて、早期退職支援制度等による大胆なリストラやローコスト・オペレーションの実現を目指し、業務の抜本的見直しと聖域なきコスト削減に取り組ましました。

本計画期間においては、ローコスト・オペレーションによる生産性の徹底追求を引き続き進めていくなかで、営業店事務改革等による間接部門から営業部門への人員の再配置やパートタイマーの活用等により、営業戦力の充実を図ります。あわせて、営業戦力の質的強化や、チャネル改革、システム統合等の収益力向上を支える戦略投資を行なうことで、収益力の向上を通じ、生産性の向上を実現してまいります。

18年3月期においては、システム統合に伴う特殊事情から、人件費・物件費ともに前期比増加の計画となっております。ただし、引き続き基本的な業務運営に必要なベースコストの削減を進めていくことで、19年3月期においては、人件費および物件費について前期比減少となる計画としております。

計画最終年度となる20年3月期の経費については、更なる飛躍による企業価値の最大化に向けた挑戦の期間と位置づけており、戦略投資の拡大及びベースコストの削減に基づく前期比横ばいの計画としております。ただし、収益力向上にあわせOHRは前期比減少となる計画としており、グループで同50.7%程度、りそな銀行で同47.6%程度となる過去最低水準レベルを見込んでおります。

当グループは、引き続き経営の合理化を徹底することで、中期戦略に掲げるローコスト・オペレーションを達成し、捻出した投資余力を収益力の飛躍的な向上に通じる戦略投資に振り向けることで、企業価値の最大化の実現を目指してまいります。

#### 【人件費】

単位：億円	16/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期
グループ	1,255	1,108	1,238	1,228	1,228
内りそな銀行	775	660	740	720	715

#### 【物件費】

単位：億円	16/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期
グループ	2,655	2,202	2,282	2,192	2,192
内りそな銀行	1,819	1,440	1,560	1,500	1,490

#### 【OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)】

	16/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期
グループ	61.56%	51.08%	56.15%	52.60%	50.69%
内りそな銀行	61.67%	47.20%	54.34%	50.21%	47.57%

## 傘下銀行および子会社・関連会社の収益等の動向

### イ．傘下銀行の再編

金融機関を取巻く競争環境がさらに激しさを増すなか、りそな再生を次なるステージに飛躍させていくための喫緊の課題は、地域やお客さまとの信頼関係の再構築、サービス業への進化等を通じた収益力の向上であり、本計画期間中においては多大な内向きのエネルギーを必要とする大規模な再編を回避し、個社の強化に取り組むことで、グループ企業価値の最大化に努めてまいります。本計画期間中における各傘下銀行の基本的な運営方針は以下の通りです。

#### （りそな銀行）

りそな銀行については、グループの中核銀行として改革の先行モデルを策定・実施してまいります。また、広域ネットワークを持つ銀行として、大阪や東京に経営資源を傾斜配分しつつ、地域運営の更なる進化等を通じ、これまで以上に各地域に密着した運営を徹底してまいります。

#### （埼玉りそな銀行）

埼玉りそな銀行については、埼玉県で40%超の預貸金のシェアがあるなど県内トップバンクとして、引き続き地域から支持されていくことを目指してまいります。埼玉県PFI事業への参入や県内大学との産学連携など地域社会の発展のための事業を引き続き推進し、これまで以上に地域に密着した運営体制のもと、持続的で安定的な収益基盤の構築に努めてまいります。

#### （近畿大阪銀行）

近畿大阪銀行については、関西最大規模の営業基盤を持つ地方銀行であり、りそな銀行と重複するお客さまも限定的であることなどから、グループ内での協働体制のもと、同社の優位性を活かすとともに、人材の強化やシステムのレベルアップを図ることで、「個社の強化」に取り組んでまいります。

すでにりそな銀行との間で業務連絡会を開催するなど、お客さまの意向を踏まえつつ、緊密かつ効率的な運営を行っており、引き続き大阪地区におけるグループの基盤拡大を図ってまいります。

#### （奈良銀行）

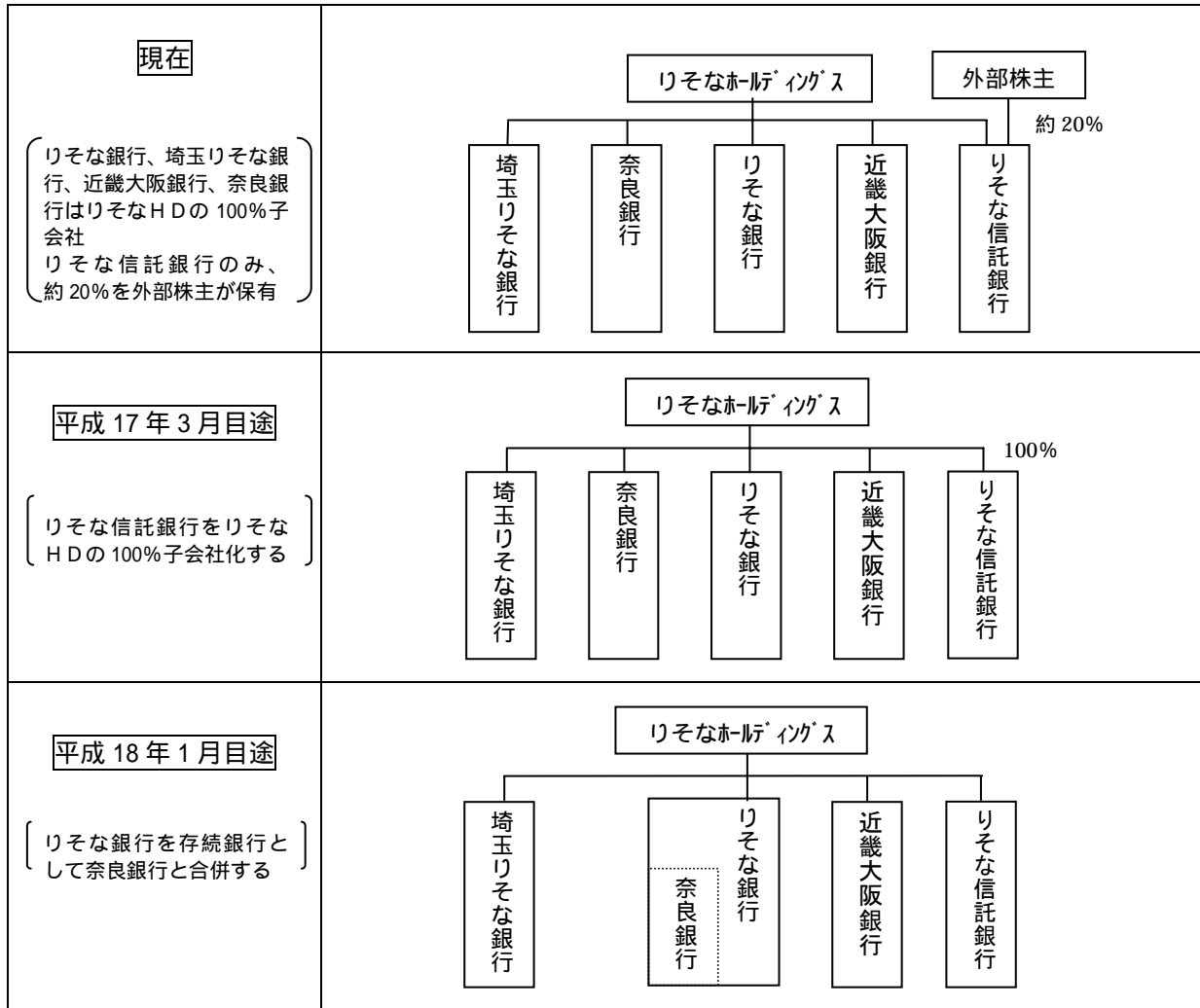
奈良銀行については、りそな銀行の「地域運営」の枠組みに融合させることで、地域密着路線を継承しつつ、お客さまへのサービスレベルの向上を図り、奈良地域における当グループのプレゼンス向上を目的として、関係当局の認可等を前提に、18年1月を目途にりそな銀行を存続会社とする合併を行なう予定としております。

#### （りそな信託銀行）

りそな信託銀行については、企業年金に強みを持つ信託銀行として、営業力の強化や、グループ

商業銀行との協働を通じた営業基盤の拡大が重要であると考えております。こうした考えを踏まえ、グループ経営における意思決定の迅速化、自由度の確保、および連結納税制度下におけるグループ収益の極大化を目指し、17年3月を目途として、りそなホールディングスの完全子会社とする方向で、外部株主との交渉を進めてまいります。

【傘下銀行再編のイメージ】



## ロ．子会社・関連会社の収益等の動向

子会社・関連会社については、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決別という観点からゼロベースでの見直しを行ない、傘下銀行を除く国内の子会社・関連会社数は15年3月末の50社から実質11社（17年3月末見込み）となります。

本計画期間においては、子会社・関連会社の整理・再編は終了したとの認識のもと、残る実質11社について、更なる収益力の向上を目指してまいります。

規制緩和の進展や異業種からの参入等が加速するなか、子会社・関連会社についての収益機会が拡大するとともに、お客さまの多様な金融ニーズへ対応するため、各傘下銀行との協働が必要不可欠であり、そのためのグループ体制を構築してまいります。

具体的には、原則としてりそなホールディングスによる直接出資形態への変更を行ない、投資効率を重視する経営管理に軸足を移すとともに、子会社・関連会社単体でのマーケット競争力の向上を目指してまいります。これにより、子会社・関連会社はグループの共通プラットフォームとしての位置づけを明確化するとともに、各傘下銀行とこれまで以上に緊密な連携を行なうことで、グループ企業価値の向上を実現してまいります。

### 【国内の子会社・関連会社の実質11社】

連結子会社	りそなキャピタル（株）
	りそなカード（株）
	りそな総合研究所（株）
	りそな保証（株）
	近畿大阪信用保証（株）
	りそな決済サービス（株）
	りそな債権回収（株）
	りそなビジネスサービス（株）
	りそな人事サポート（株）
持分法適用会社	日本トラスティ・サービス信託銀行（株）
	日本トラスティ情報システム（株）

その他（子会社・関連会社の動向）については、（図表7）をご参照下さい。



## 管理会計の確立とその活用の方策

当グループでは、銀行経営においてコントロールすべき最重要ファクターは、「リターン（業務粗利益）」「リスク（信用リスク等）」「コスト（経費）」の3要素であり、これらを適確に管理し、経営資源の最適配分を行なっていくことが企業価値の最大化につながるものと考えております。現在、これらの3要素の適確なマネジメントを行なうための管理会計の再構築に取り組んでおり、この確立により収益の拡大ならびに企業価値の最大化に努めてまいります。

具体的には、これまでの取り組みとして、部門（部署）別収益管理や統合リスク管理などの制度の共通化を図ってまいりました。これらの制度により、上記3要素のうち業務粗利益とリスクの2要素については既に共通の基準による把握が可能となっております。残る経費についても、ABC方式の管理会計手法によるチャネル・商品・顧客セグメント別の収益率分析を行なうため、共通の原価計算制度構築に取り組んでおり、管理会計の更なる高度化を進めてまいります。

また、りそな銀行では16年4月より「地域運営」制度を本格的に導入しており、今後、自律型の地域運営を確立していくためには、この管理会計の確立が重要となっております。地域別の経営ならびに業績評価を行うにあたり、地域別の業務粗利益に加え、信用コストや経費を把握する制度を既に構築しており、今後は、さらに高度な地域別の経費配分方法等の検討を通じ、より精緻な地域別損益の算出に取り組んでまいります。

### 3. 責任ある経営体制の確立のための方策

#### (1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

##### 経営理念等

当グループでは、全社員が進むべき方向、共有すべき価値観を示したものとして「りそなグループ経営理念」、それを各利害関係者に対する基本姿勢として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、りそなWAYを全社員の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》

<p>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。</p>
---

##### 《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
	<p>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。</p>
株主と 「りそな」	「りそな」は株主との関係を大切にします
	<p>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。</p>
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
	<p>「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。</p>
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
	<p>「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。</p>

## 《りそなSTANDARD（りそなグループ行動指針）》

### STANDARD - お客様のために

- 1. お客様をよく知り、最適なサービスをご提供します。
- 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。
- 3. 苦情・トラブルには、最優先で対応します。
- 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 - 変革への挑戦

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

### STANDARD - 誠実で透明な行動

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

### STANDARD - 責任ある仕事

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

### STANDARD - 社会からの信頼

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

## コンプライアンス態勢について

新たに制定した「りそなグループ経営理念」「りそなWAY」「りそなSTANDARD」をすべての中心に据え、コンプライアンスを最重要視しているという企業（経営）としての姿勢の一層の明確化、社員のコンプライアンス意識の浸透に、下記の通り、引き続き取り組んでまいります。

### イ．明確な経営の価値観に基づくコンプライアンス態勢の構築

- ・ 「りそなグループ経営理念」「りそなWAY」等に対する、企業（経営）としての姿勢の一層の明確化、社員に対するメッセージの継続的発信
- ・ 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」等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発信
- ・ 階層別研修、部店内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社員の自律性を重視した浸透策の実施

- ・ グループ社員を対象とした意識調査による継続的な社員意識の把握、およびその結果を踏まえた対応策の検討と実施
- ・ 制度拡充後の「りそなコンプライアンス・ホットライン」「りそな弁護士ホットライン」の周知徹底活動
- ・ 全社的なコンプライアンス・プログラムの策定、実践、見直しを通じた、継続的かつ自律的な改善活動

## (2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

りそなホールディングスおよびりそな銀行は、責任ある経営体制の確立ならびに経営に対する監視・監督機能の強化と透明性の向上に向け、15年6月に邦銀初の委員会等設置会社に移行いたしました。あわせて、経営の透明性向上に向け、グループ外より代表執行役会長を招聘するとともに、社外取締役を6名招聘することにより、指名・監査・報酬の各委員会のみならず取締役会構成員も社外取締役が過半数を占める経営体制を構築いたしました。

これにより、業務執行の監督は取締役会が、業務執行は執行役が行なう役割分担を明確化し、取締役会の監督機能強化と、業務執行の迅速性向上に努めてまいりました。

(ガバナンス体制の再構築)

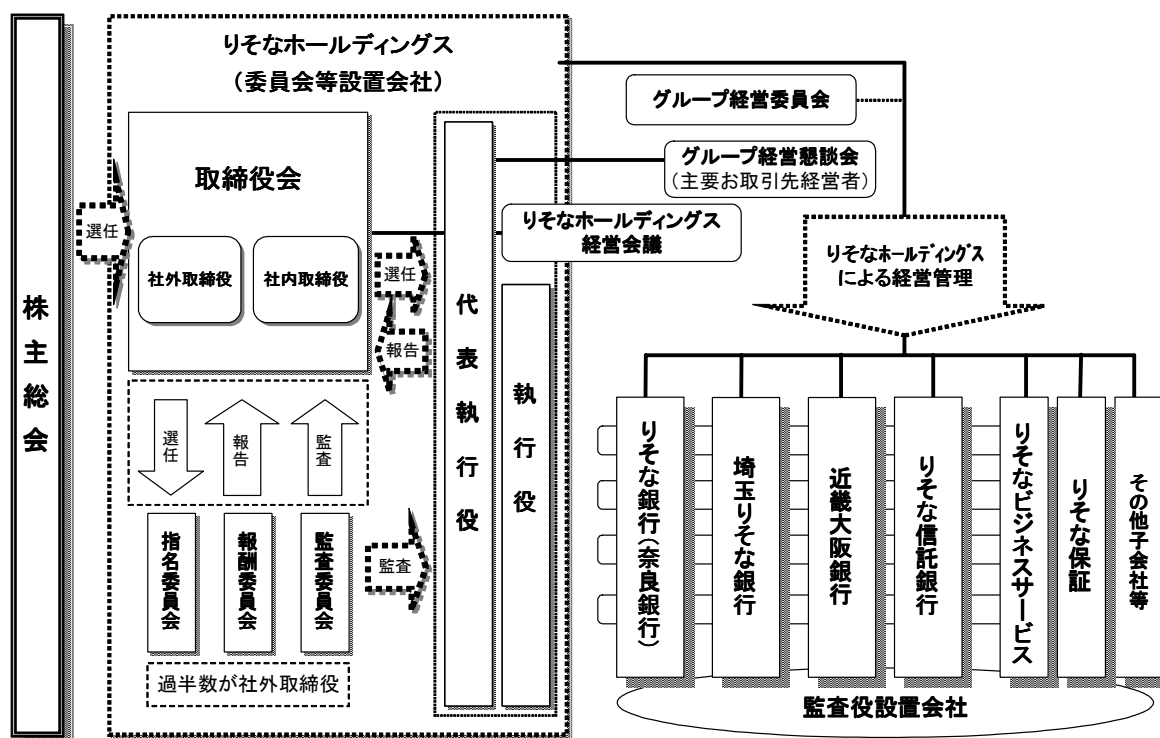
上記のとおり、当グループは、経営に対する外部からの監視・監督機能強化に向け、ガバナンス体制の改革に取組み、持続的な黒字経営への体質転換を最優先した集中再生期間においては、抜本的な財務改革やリストラ等の内部改革を迅速に断行する上で、取締役等の兼務により両社が実質一体運営を行なう本体制は非常に有効に機能してまいりました。

本計画期間においては、グループの企業価値最大化に向けて、営業力強化に重点を置き、地域とサービスを軸とするお客さま発・地域発の運営体制を構築するべく、りそなホールディングスを中心に複数の傘下銀行等が有機的に繋がるグループ組織体制を確立するとともに、連結ベースでの効率的な運営を行なっていくことが必要であると考えております。

ガバナンス体制の再構築に向けた慎重な検討の結果、外部株主からの付託を受ける上場会社のりそなホールディングスについては、委員会等設置会社形態を継続し、経営の透明性と意思決定スピードの両立を図り、グループ経営管理・監督機能のさらなる強化を目指してまいります。また、グループ戦略の浸透や一体感の醸成を図るためにグループ経営委員会の役割を見直すとともに、主要お取引企業の経営者とりそなホールディングス経営トップで構成されるグループ経営懇談会も活用し、透明性の高いグループ経営の実現を目指してまいります。

一方、りそなホールディングスの100%子会社である傘下銀行については、監査役設置会社形態に統一することで、グループ全体のガバナンス強化と傘下銀行のガバナンス形態の整合性を図り、各傘下銀行による自律的経営を実現してまいります。

【新たなグループガバナンス体制の概要】



### (3) 自主的・積極的なディスクロージャー

りそなホールディングスは、外部株主からの付託を受けた上場会社であり、マーケットとの対話を重視する開かれた経営を目指し、常に努力してまいります。当社ではすでに委員会等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ますが、こうした透明性の高いコーポレート・ガバナンスのもと、広報・IR活動においても、公正かつ能動的なディスクロージャーに努めております。

具体的には、東証適時開示規則等で定められる開示項目に止まらず、経営トップによる積極的な記者会見の開催や、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の開始などを実施しております。また、IR活動の方針を定めたIRポリシーをホームページ上に公開するなど、ディスクロージャーの強化に向けた体制整備に取り組んでおります。

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

#### 4．配当等により利益の流出が行われないための方策等

##### (1) 基本的考え方

当グループでは、企業価値を向上させるため、財務の一層の健全化と収益力の向上を目指した経営改革に努めるとともに、多額の公的資本増強を踏まえ、内部留保の蓄積により財務基盤の安定化を図る観点から、利益の社外流出を抑制することを基本方針といたします。

##### (2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当・役員報酬については、基本的に抑制的に対応してまいります。

優先株式については、17年3月期に復配を予定しております。

また、普通株式については、遺憾ながら17年3月期の配当を見送らせて頂く予定です。その後については、毎期の収益状況等も踏まえて、具体的に決定していく方針です。

また、役員報酬については、16年6月に役員退職慰労金制度を廃止するとともに、業績連動報酬制度を導入しており、経営状況や業績等を踏まえた支給を行なってまいります。なお、利益処分に基づく役員賞与については、支給いたしません。

## 5．資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

### （基本的な取組み姿勢）

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

### （具体的な方策）

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

最近の主な新商品の投入、商品性の向上等の取組状況は以下の通りです。

- 私募債の適債基準の緩和（りそな銀行、16年9月～）
- マンション管理組合向け共用部分リフォームローンの取扱開始（りそな銀行、16年10月～）
- コベナンツ条項を活用したコベナンツローンの取扱開始（りそな銀行、16年11月～）
- ATMを販売チャネルとした新型カードローン「りそな ATM カードローン」の取扱開始（埼玉りそな銀行、16年9月～）
- 医業向け融資商品「メディカルファンド」「メディカル保証ファンド」の取扱開始（埼玉りそな銀行、16年10月～）

### （組織・体制の見直し）

りそな銀行、埼玉りそな銀行では、16年4月より地域運営を本格展開させておりますが、これに加えて、融資事務の抜本改革、お客さまとの接点となるチャネルの改革、本部サポート機能の強化等を通じて、お客さまの資金調達ニーズへの対応力をより一層強化させてまいります。

### （地域経済の発展を支援する商品の提供）

当グループ傘下の埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行は、昨年8月に「リレーションシップバンキング機能強化計画」を策定し、中小企業金融の再生と地域経済の活性化を図るための各種施策を実施しておりますが、グループとしても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、今後とも地域経済への貢献に資する取組みを積極的に行なってまいります。なお、最近の主な取組みは以下の通りです。

- 各地域の商工会議所、商工会、法人会、税理士会との連携拡大（りそな銀行、16年4月～）
- 大阪府が貸出の一部を保証する提携融資商品の取扱開始（ファンド総額300億円）（りそな銀行、16年11月～）
- ビジネスローンの取扱に関し、埼玉県内の商工会議所、商工会連合会、中小企業団体中央会、中小企業振興公社等と連携（埼玉りそな銀行）
- 埼玉県内のベンチャー企業等への支援に関し、ディー・ブレイン証券・IPO証券と業務提携（埼玉りそな銀行、16年10月～）



- 「近畿大阪ベンチャー育成ファンド」の創設（近畿大阪銀行、16年7月）
- 大阪市、神戸市、横浜市が共同で組成する政令指定都市 CL0 への参加（近畿大阪銀行、16年度上期）
- 中小企業支援に関し、桂経営ソリューションズとの提携により、企業の売り上げ拡大をテーマとした「奈良経営塾」を開催（奈良銀行、16年12月～）

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

(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

当グループは、公的資金 31,280 億円について、その重みを真摯に受け止め、国が早期に公的資金を回収できるようあらゆる方策に取組み、収益力の向上を通じて、企業価値の増大、剰余金の積み増しに努めてまいります。

本計画期間においては、「リストラから営業力強化へ」という計画コンセプトのもと、収益力向上の着実な実現に努めてまいります。また、劣後ローン（3,000 億円）について、自己資本の状況、調達環境等を踏まえ、具体的な返済の時期等の検討を進めてまいります。

(2) 剰余金の推移

当グループは、本計画の確実な履行等を通じ、21年3月期までには、早期健全化法に基づく優先株式（8,680 億円）の注入額に見合う額を上回る 10,633 億円を確保した上で、預金保険法に基づく公的資金（19,600 億円）を早期に償還する観点から、今後一層の収益力の向上等に努め剰余金を積み増してまいります。

(億円)

	17/3 月期	18/3 月期	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期
剰余金残高	2,943	4,513	6,433	8,533	10,633

(注1) 剰余金残高は、りそなホールディングスおよび傘下銀行合算の残高を記載しております。

(注2) 傘下銀行の業績は、20/3 月期以降横這いとして計算しております。

(3) 収益見通し

(図表 11) をご参照下さい。

## 7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

### (1) 各種リスク管理の状況

#### (リスク管理の基本的な考え方)

15年5月、りそな銀行の自己資本比率低下に伴い、公的資金申請という事態に至った反省を踏まえ、「経営体力を超えたリスクテイクを行なわない」「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なう」「収益に見合ったリスクテイクを行なう」という基本的な考えに基づき、リスク管理重視の企業風土を確立するとともに総合的なリスク管理体制の強化を図ってまいります。

#### (グループのリスク管理体制)

##### りそなホールディングス

当グループの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」を定めております。リスクカテゴリー毎のリスク管理部署およびリスク統括部署を設け、グループ各銀行におけるリスクの状況を把握し、各銀行に指導・助言を行なっております。

##### りそなグループ各銀行

グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」に則り、各々の業務の規模・特性等を踏まえて、別途リスク管理方針を定めております。

りそなホールディングス同様、グループ各銀行においても、リスクカテゴリー毎のリスク管理部署およびリスク統括部署を設置し、りそなホールディングスの方針・指導に沿って、それぞれの業務およびリスクの状況に応じたリスク管理を行なっております。なお、リスク管理上の重要事項の決定に際してはりそなホールディングスと事前協議を行なうとともに、リスクの状況を定期的によりそなホールディングスへ報告しております。

#### (統合リスク管理)

当グループでは、信用リスク・投資株式価格変動リスク・市場リスクを計量化した上で、そのリスク量に上限を設けて管理し、リスクの制御を行なうことによって、経営体力の範囲内にリスクを制御しつつ、収益の向上を図ってまいります。

なお、オペレーショナルリスクの計量化も行ない、統合リスク管理に利用しております。

### (2) 資産運用に係る決裁権限の状況

グループ統一のリスク管理の指針として「グループリスク管理方針」、信用リスク管理の基本原則として「グループ・クレジット・ポリシー」を制定しております。りそなホールディング

ス並びに傘下銀行は、共通の方針に基づき、信用リスク管理体制の整備を行なっております。個別案件については、各傘下銀行における信用リスクに応じた権限規程に従い、その決裁を行なっております。

### (3) 資産内容

金融再生法開示債権の状況

(図表 13) をご参照下さい。

リスク管理債権の状況

(図表 14) をご参照下さい。

### (4) 償却・引当方針

公的資金による株式等の引受け等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

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

傘下銀行はこれに準拠して、自社の「自己査定基準」、「償却・引当基準」を整備し、これらに基づいた適正な自己査定を行ない、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なうとともに、監査法人が外部監査を実施しております。

社内企業格付けごとの償却・引当の目途

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

「正常先」「要注意先」「要管理先」債権については、過去の貸倒実績率に基づき、将来見込み等必要な修正を加えた予想損失率を求め、「正常先」「要注意先」は1年間、「要管理先」は3年間の予想損失額を算出のうえ、相当する額を貸倒引当金として計上しております。

なお、与信残高 30 億円以上の「要管理先」については DCF 法を適用し、予想損失額を見積もっております。

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

「破綻先」「実質破綻先」債権については、  
・ 分類とされた債権全額を予想損失額とし個

別貸倒引当金として計上するかまたは直接償却しております。

#### 不良債権の売却等による処理、回収の方針

当グループでは、早期オフバランス化と企業再生支援の両面から、不良債権の処理・回収に取り組んでおり、債務者の再生可能性を慎重に見極めた上で対応方針を策定しております。特に、中小企業については、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。

##### ・早期オフバランス化への取り組み

担保処分等による回収努力を行なう他、不良債権売却等を活用し、処理のスピードアップを図っております。

##### ・企業再生への取り組み

社内の再生支援専担部署等で経営改善支援等を行なう他、大企業等の大口先については、産業再生機構や整理回収機構の企業再生機能を活用しております。更に、本業で確たる事業基盤を有しながら再生支援を必要としている中小企業については、「ジャパン・ライジング・ファンド」「埼玉企業リバイバル・ファンド」等中小企業を主な対象とした企業再生ファンドを活用しております。

また、りそな銀行では、サービサー子会社りそな債権回収（株）に小口債権の管理を集約し、同社の再生支援専担部署である「事業再生部」で中小企業を中心とした再生支援に取り組んでおります。

#### 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」並びに13年9月19日付で私的整理に関するガイドライン研究会が公表した「私的整理に関するガイドライン」に示されている考え方を踏まえ、再建計画（経営改善計画）の妥当性、債権放棄を行なわない場合と比較した経済合理性、経営責任の明確化、連鎖的企業破綻による社会的損失の回避、等を総合的かつ慎重に検討した上で実施してまいります。

#### （5）評価損益の状況と今後の処理方針

当グループでは、リスクファクターを徹底的に排除する方針に基づき、保有株式については、17年3月末までの残高圧縮計画（グループ合計で残高4,000億円、りそな銀行で残高3,000億円）を達成し、価格変動リスクは大きく低減される見込みです。今後につきましても、資産運用の効率性も踏まえつつ、価格変動リスクの低減を図ってまいります。

( 6 ) 金融派生商品等取引動向

( 図表 19 )( 図表 20 ) をご参照下さい。

( 7 ) 劣後債の引受け又は劣後ローンによる貸付けその他の方法による子会社の財務内容の健全性の確保

りそなホールディングスは、グループの自己資本充実を目的として、劣後債又は劣後ローンその他の方法による資金調達を行なうことがあります。当該資金は子会社の財務内容の健全性を確保するため、子会社が発行する社債の引受け又は子会社への貸付金に使用されるものであります。

( 持株会社の劣後特約付債務の残高 )

( 億円 )

	16/3 月期 実績	16/9 月期 見込み	17/3 月期 計画	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画	20/3 月期 計画
劣後特約付債務残高	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000

( 注 ) 現時点において、りそなホールディングスは、子会社であるりそな銀行の劣後特約付債務 2,000 億円、埼玉りそな銀行の劣後特約付債務 1,000 億円を引受けております。

## ( 図表編 )

(図表1-1) 収益動向及び計画 [(株)りそなホールディングス]

持株会社 13年12月 設立

	16/3月期 実績	16/9月期 見込み	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画
--	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(規模)&lt;資産、負債は平残、資本勘定は未残&gt;

(億円)

総資産	13,746	13,500	13,480	15,000	16,950	18,717
貸出金	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
有価証券	12,307	10,380	10,340	11,200	11,200	11,200
総負債	5,708	6,470	6,500	6,600	6,500	6,500
資本勘定計	6,942	6,992	7,382	9,607	11,173	13,093
資本金	12,884	3,272	3,272	3,272	3,272	3,272
資本準備金	8,298	3,272	3,272	3,272	3,272	3,272
その他資本剰余金	400	400	400	400	400	400
利益準備金	-	-	-	-	-	-
剰余金 (注)	14,639	50	440	2,665	4,231	6,151
自己株式	1	2	2	2	2	2

(収益)

(億円)

経常利益	164	171	560	2,425	1,766	2,120
受取配当金	191	205	633	2,495	1,836	2,190
経費	42	17	46	46	46	46
人件費	18	7	18	18	18	18
物件費	23	8	26	26	26	26
特別利益	-	-	-	-	-	-
特別損失	14,803	120	120	-	-	-
税引前当期利益	14,638	50	440	2,425	1,766	2,120
法人税、住民税及び事業税	-	0	0	0	0	0
法人税等調整額	-	-	-	-	-	-
税引後当期利益	14,639	50	440	2,425	1,766	2,120

(配当)

(億円、円、%)

配当可能利益	-	398	838	3,063	4,629	6,549
配当金総額 (中間配当を含む)	0	0	200	-	-	-
普通株配当金	0	0	0	-	-	-
優先株配当金 < 公的資金分 >	0	0	198	198	198	198
優先株配当金 < 民間調達分 >	0	0	2	2	2	2
1株当たり配当金 (普通株)			0.00	-	-	-
同 (甲種優先株)			24.75	変動((L+1.0%)×0.6)	変動((L+1.0%)×0.6)	変動((L+1.0%)×0.6)
同 (乙種優先株)			6.36	6.36	6.36	6.36
同 (丙種優先株)			6.80	6.80	6.80	6.80
同 (丁種優先株)			10.00	10.00	10.00	10.00
同 (戊種優先株)			14.38	14.38	14.38	14.38
同 (己種優先株)			18.50	18.50	18.50	18.50
同 (第1種優先株)			変動(L+0.5%)	変動(L+0.5%)	変動(L+0.5%)	変動(L+0.5%)
同 (第2種優先株)			変動(L+0.5%)	変動(L+0.5%)	変動(L+0.5%)	変動(L+0.5%)
同 (第3種優先株)			変動(L+0.5%)	変動(L+0.5%)	変動(L+0.5%)	変動(L+0.5%)
配当率 (優先株 < 公的資金分 > )			0.79	0.79	0.79	0.79
配当率 (優先株 < 民間調達分 > )			2.38	2.38	2.38	2.38
配当性向			-	-	-	-

(経営指標)

(%)

ROE (当期利益/資本勘定<平残>)	-	1.42	6.30	28.87	16.90	17.35
ROA (当期利益/総資産<平残>)	-	0.74	3.26	16.17	10.42	11.33

(注) 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 [ 5 行合算ベース：りそな銀行 + 埼玉りそな銀行 + 近畿大阪銀行 + 奈良銀行 + りそな信託銀行 ]

	16/3月期 実績	16/9月期 見込み	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画
(規模) <資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)						
総資産	433,542	413,152	415,600	411,800	408,000	406,400
貸出金	272,614	256,810	257,200	266,200	274,900	285,000
有価証券	70,311	75,380	75,800	73,700	66,800	60,000
特定取引資産	5,346	7,204	8,900	9,800	9,800	9,800
繰延税金資産<未残>	511	529	466	408	378	219
総負債	414,852	403,265	404,700	400,600	397,100	395,400
預金・NCD	330,741	329,947	327,400	326,300	327,200	330,000
債券	-	0	0	0	0	0
特定取引負債	110	88	100	120	120	120
繰延税金負債<未残>	-	0	0	0	0	0
再評価に係る繰延税金負債<未残>	457	455	455	455	455	455
資本勘定計	11,302	13,140	13,941	13,286	13,640	13,820
資本金	3,847	3,847	4,047	4,047	4,047	4,047
資本準備金	4,163	4,137	4,338	4,338	4,338	4,338
その他資本剰余金	17,770	887	887	887	887	887
利益準備金	200	200	200	200	200	200
剰余金 (注)	16,756	2,099	2,503	1,848	2,202	2,382
土地再評価差額金	668	666	666	666	666	666
その他有価証券評価差額金	1,409	1,301	1,301	1,301	1,301	1,301
自己株式	-	0	0	0	0	0
(収益) (億円)						
業務粗利益	6,727	3,565	6,900	6,660	6,920	7,180
信託報酬	327	143	340	350	340	340
うち合同運用指定金銭信託分	29	22	50	60	60	50
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	44	8	10	0	0	0
資金運用収益	6,294	3,174	6,090	5,970	6,080	6,290
資金調達費用	852	374	750	730	660	630
役務取引等利益	715	359	700	690	730	780
特定取引利益	218	78	180	220	240	240
その他業務利益	23	185	340	160	190	160
国債等債券関係損( )益	66	83	90	0	0	0
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B) + (A) + (C)	2,603	1,905	3,380	2,920	3,280	3,540
業務純益 (B)	2,753	1,930	3,410	2,920	3,280	3,540
一般貸倒引当金繰入額 (C)	194	33	40	0	0	0
経費	4,168	1,666	3,530	3,740	3,640	3,640
人件費	1,237	497	1,090	1,220	1,210	1,210
物件費	2,673	1,069	2,220	2,300	2,210	2,210
不良債権処理損失額	13,434	120	150	760	740	740
株式等関係損( )益	199	293	290	0	0	0
株式等償却	1,033	19	20	0	0	0
経常利益	11,525	2,253	3,520	1,960	2,360	2,620
特別利益	364	329	290	0	0	0
特別損失	2,155	458	760	20	70	10
法人税、住民税及び事業税	65	21	50			
法人税等調整額	3,545	51	120	100	100	240
税引後当期利益	16,927	2,048	2,880	1,840	2,190	2,370
(配当) (億円、円、%)						
配当可能利益	747	646	3,094	2,435	2,789	2,969
配当金総額 (中間配当を含む)	100	428	1,964	2,183	2,073	1,916
普通株配当金						
優先株配当金 < 公的資金分 >						
優先株配当金 < 民間調達分 >						
1株当たり配当金 (普通株)						
配当率 (優先株 < 公的資金分 >)						
配当率 (優先株 < 民間調達分 >)						
配当性向						
(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。						
(経営指標) (%)						
資金運利用回(A)	1.66	1.73	1.66	1.62	1.66	1.73
貸出金利回(B)	2.06	2.07	2.04	1.98	1.96	1.97
有価証券利回	0.79	1.12	0.89	0.77	0.85	0.94
資金調達原価(C)	1.24	1.02	1.08	1.15	1.12	1.11
預金利回(含むNCD)(D)	0.11	0.10	0.10	0.09	0.08	0.07
経費率(E)	1.26	0.97	1.04	1.10	1.07	1.06
人件費率	0.38	0.29	0.32	0.35	0.35	0.35
物件費率	0.80	0.62	0.65	0.68	0.65	0.63
総資金利鞘(A)-(C)	0.41	0.70	0.57	0.47	0.54	0.61
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.68	0.99	0.89	0.78	0.80	0.84
非金利収入比率	19.11	21.45	22.60	21.32	21.67	21.16
OHR (経費/信託勘定償却前業務粗利益)	61.56	46.62	51.08	56.15	52.60	50.69
ROE (一般貸倒引前信託勘定償却前業務純益/資本勘定<平残>)	23.08	31.09	26.78	21.44	24.36	25.78
ROA (注1)	0.62	0.95	0.84	0.73	0.83	0.90
(注1) 一般貸倒引前信託勘定償却前業務純益 / (総資産 - 支払承諾見返) <平残>。 (注2) 非金利収入比率、OHR、ROE、ROA以外の経営指標は、りそな信託銀行を除いて算出。						



(図表1-1) 収益動向及び計画 [りそな銀行]

	16/3月期 実績	16/9月期 見込み	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画
(規模)<資産、負債は平残、資本勘定は未残>						
(億円)						
総資産	300,823	280,676	281,900	279,000	276,100	275,300
貸出金	197,222	181,000	180,600	186,800	192,300	199,000
有価証券	53,717	52,814	52,500	51,300	44,400	37,600
特定取引資産	5,346	7,204	8,900	9,800	9,800	9,800
繰延税金資産<未残>	134	305	305	305	305	145
総負債	285,414	273,695	274,200	271,000	268,500	267,400
預金・NCD	207,960	206,782	204,500	203,700	205,300	208,900
債券	-	0	0	0	0	0
特定取引負債	110	88	100	120	120	120
繰延税金負債<未残>	-	0	0	0	0	0
再評価に係る繰延税金負債<未残>	450	448	448	448	448	448
資本勘定計	8,187	9,590	9,987	9,412	9,727	9,887
資本金	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
資本準備金	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
その他資本剰余金	14,719	723	723	723	723	723
利益準備金	-	0	0	0	0	0
剰余金(注)	13,996	1,573	1,970	1,395	1,710	1,870
土地再評価差額金	659	656	656	656	656	656
その他有価証券評価差額金	1,207	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040
自己株式	-	0	0	0	0	0
(収益)						
(億円)						
業務粗利益	4,450	2,493	4,735	4,490	4,710	4,940
信託報酬	46	30	67	84	87	88
うち合同運用指定金銭信託分	29	22	52	64	58	51
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	44	8	10	0	0	0
資金運用収益	4,413	2,241	4,227	4,089	4,163	4,326
資金調達費用	663	293	593	575	521	499
役務取引等利益	548	266	536	529	569	624
特定取引利益	218	78	183	220	237	254
その他業務利益	113	170	316	142	174	146
国債等債券関係損( )益	182	71	79	0	0	0
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	1,723	1,441	2,505	2,050	2,345	2,590
業務純益 (B)	1,953	1,432	2,495	2,050	2,345	2,590
一般貸倒引当金繰入額 (C)	275	0	0	0	0	0
経費	2,772	1,060	2,240	2,440	2,365	2,350
人件費	775	303	660	740	720	715
物件費	1,819	696	1,440	1,560	1,500	1,490
不良債権処理損失額	11,127	33	0	580	560	590
株式等関係損( )益	107	277	280	0	0	0
株式等償却	917	20	20	0	0	0
経常利益	9,779	1,725	2,690	1,315	1,655	1,870
特別利益	282	235	240	0	0	0
特別損失	1,807	443	720	5	55	0
法人税、住民税及び事業税	6	2	0	85	110	0
法人税等調整額	2,846	58	60			
税引後当期利益	14,157	1,573	2,270	1,395	1,710	1,870
(配当)						
(億円、円、%)						
配当可能利益	435	435	2,405	1,830	2,145	2,305
配当金総額(中間配当を含む)	0	300	1,513	1,687	1,605	1,505
普通株配当金						
優先株配当金<公的資金分>						
優先株配当金<民間調達分>						
1株当たり配当金(普通株)						
配当率(優先株<公的資金分>)						
配当率(優先株<民間調達分>)						
配当性向						
(注)利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。						
(経営指標)						
(%)						
資金運用利回(A)	1.72	1.86	1.76	1.70	1.74	1.81
貸出金利回(B)	1.97	2.01	1.97	1.91	1.89	1.92
有価証券利回	0.81	1.31	1.01	0.81	0.94	1.08
資金調達原価(C)	1.28	1.04	1.10	1.21	1.17	1.16
預金利回(含むNCD)(D)	0.11	0.10	0.10	0.09	0.08	0.07
経費率(E)	1.33	1.02	1.09	1.19	1.15	1.12
人件費率	0.37	0.29	0.32	0.36	0.35	0.34
物件費率	0.87	0.67	0.70	0.76	0.72	0.70
総資金利鞘(A)-(C)	0.44	0.81	0.65	0.48	0.56	0.65
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.52	0.88	0.77	0.62	0.66	0.72
非金利収入比率	15.74	21.86	23.25	21.73	22.67	22.53
OH R(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	61.67	42.38	47.20	54.34	50.21	47.57
RO E (一般貸倒引前信託勘定償却前業務純益/資本勘定<平残>)	22.00	32.33	27.56	21.13	24.50	26.41
RO A(注)	0.60	1.07	0.93	0.77	0.89	0.99
(注)一般貸倒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]

	16/3月期 実績	16/9月期 見込み	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画
合同運用指定金銭信託						
(規模)<未残ベース> (億円)						
総資産	5,693	5,443	5,213	4,832	4,472	4,112
貸出金	2,293	2,134	2,024	1,806	1,596	1,357
有価証券	1,020	309	309	80	0	0
その他	2,380	2,999	2,879	2,946	2,876	2,755
総負債	5,693	5,443	5,213	4,832	4,472	4,112
元本	5,690	5,439	5,206	4,824	4,464	4,104
その他	3	4	7	8	8	8

貸付信託

(規模)<未残ベース>

(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]

	16/3月期 実績	16/9月期 見込み	17/3月期 見込み
(規模)<未残> (億円)			
総資産	398,418	389,092	402,000
貸出金	260,029	254,071	262,000
有価証券	76,361	81,935	80,000
特定取引資産	5,568	6,272	7,000
繰延税金資産	529	537	500
総負債	387,321	376,104	388,328
預金・NCD	333,449	326,901	331,000
債券	-	0	0
特定取引負債	455	315	70
繰延税金負債	3	1	0
再評価に係る繰延税金負債	450	445	448
少数株主持分	2,966	2,839	2,870
資本勘定計	8,130	10,149	10,802
資本金	12,884	3,272	3,272
資本剰余金	10,264	2,638	2,638
利益剰余金	17,077	2,291	2,950
土地再評価差額金	659	656	656
その他有価証券評価差額金	1,422	1,317	1,311
為替換算調整勘定	20	23	23
自己株式	2	2	2
(収益) (億円)			
経常収益	11,381	5,265	9,500
資金運用収益	6,324	3,046	5,900
役務取引等収益	2,170	925	1,900
特定取引収益	249	78	200
その他業務収益	784	328	600
その他経常収益	1,852	888	900
経常費用	22,500	2,780	5,770
資金調達費用	711	298	650
役務取引等費用	644	268	650
特定取引費用	0	0	0
その他業務費用	422	140	200
営業経費	5,100	1,776	3,700
その他経常費用	15,621	298	570
貸出金償却	4,720	38	20
貸倒引当金繰入額	4,559	0	0
一般貸倒引当金繰入額	83	0	0
個別貸倒引当金繰入額	4,645	0	0
経常利益	11,118	2,485	3,730
特別利益	349	189	90
特別損失	2,170	460	770
税金等調整前当期純利益	12,939	2,214	3,050
法人税、住民税及び事業税	79	35	70
法人税等調整額	3,579	50	150
少数株主利益	40	21	80
当期純利益	16,639	2,108	2,750

(図表2) 自己資本比率の推移 [りそなホールディングス] (国内基準)

(億円)

(連結)

	16/3月期 実績	16/9月期 見込み	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画
資本金	12,884	3,272	3,272	3,272	3,272	3,272
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	-	-
資本剰余金	2,594	2,638	2,638	2,638	2,638	2,638
利益剰余金	9,407	2,291	2,750	4,250	6,100	8,130
連結子会社の少数株主持分	2,935	2,829	2,760	2,760	2,760	2,760
うち優先出資証券	2,642	2,642	2,642	2,642	2,642	2,642
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	-	-
自己株式	2	2	2	2	2	2
為替換算調整勘定	20	23	23	23	23	23
営業権相当額	0	0	-	-	-	-
連結調整勘定相当額	-	-	280	210	140	70
その他	-	-	-	-	-	-
Tier 計	8,983	11,005	11,115	12,685	14,605	16,705
(うち税効果相当額)	(526)	(536)	(448)	(404)	(373)	(305)
有価証券含み益	-	-	-	-	-	-
土地再評価益	499	495	490	490	490	490
一般貸倒引当金	1,430	1,410	1,488	1,541	1,599	1,666
永久劣後債務	4,813	4,821	4,760	4,110	3,360	3,330
その他	-	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	6,743	6,727	6,738	6,141	5,449	5,486
期限付劣後債務・優先株	2,113	2,329	2,240	2,150	2,390	2,670
その他	-	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	2,113	2,329	2,240	2,150	2,390	2,670
Tier 計	8,856	9,056	8,978	8,291	7,839	8,156
(うち自己資本への算入額)	(8,856)	(9,056)	(8,978)	(8,291)	(7,839)	(8,156)
Tier	-	-	-	-	-	-
控除項目	105	105	105	105	105	105
自己資本合計	17,735	19,956	19,988	20,871	22,339	24,756

リスクアセット	228,878	225,652	238,000	246,600	255,900	266,600
オンバランス項目	216,859	214,704	226,100	234,100	242,300	251,600
オフバランス項目	12,019	10,948	11,900	12,500	13,600	15,000
その他(注)	-	-	-	-	-	-

自己資本比率	7.74	8.84	8.39	8.46	8.72	9.28
Tier 比率	3.92	4.87	4.67	5.14	5.70	6.26

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(図表2) 自己資本比率の推移 [りそな銀行] (国内基準)

(単体)

(億円)

	16/3月期 実績	16/9月期 見込み	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画
資本金	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	-	-
資本準備金	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
その他資本剰余金	722	722	722	722	722	722
利益準備金	-	-	-	-	-	-
任意積立金	-	-	-	-	-	-
次期繰越利益	106	1,281	757	465	570	935
その他	2,491	2,491	2,491	2,491	2,491	2,491
うち優先出資証券	2,492	2,492	2,492	2,492	2,492	2,492
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	-	-
自己株式	-	-	-	-	-	-
営業権相当額	-	-	-	-	-	-
Tier 計	8,919	10,095	9,568	9,276	9,381	9,746
(うち税効果相当額)	(134)	(305)	(305)	(305)	(305)	(305)
有価証券含み益	-	-	-	-	-	-
土地再評価益	499	497	490	490	490	490
一般貸倒引当金	1,063	1,034	1,093	1,138	1,181	1,232
永久劣後債務	3,893	3,901	3,840	3,200	2,440	2,410
その他	-	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	5,456	5,433	5,423	4,828	4,111	4,132
期限付劣後債務・優先株	1,785	1,951	1,810	1,730	1,960	2,260
その他	-	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	1,785	1,951	1,810	1,730	1,960	2,260
Tier 計	7,242	7,385	7,233	6,558	6,071	6,392
(うち自己資本への算入額)	(7,242)	(7,385)	(7,233)	(6,558)	(6,071)	(6,392)
Tier	-	-	-	-	-	-
控除項目	3,273	2,773	2,473	1,273	273	273
自己資本合計	12,887	14,706	14,328	14,561	15,179	15,865

リスクアセット	170,148	165,573	174,900	182,000	188,900	197,100
オンバランス項目	160,668	156,950	165,500	172,000	177,800	184,600
オフバランス項目	9,479	8,623	9,400	10,000	11,100	12,500
その他(注)	-	-	-	-	-	-

自己資本比率	7.57	8.88	8.19	8.00	8.03	8.04
Tier 比率	5.24	6.09	5.47	5.09	4.96	4.94

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(図表2) 自己資本比率の推移 [りそな銀行] (国内基準)

(億円)

(連結)

	16/3月期 実績	16/9月期 見込み	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画
資本金	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	-	-
資本剰余金	4,044	4,044	4,044	4,044	4,044	4,044
利益剰余金	392	959	450	170	290	670
連結子会社の少数株主持分	2,747	2,633	2,630	2,630	2,630	2,630
うち優先出資証券	2,492	2,492	2,492	2,492	2,492	2,492
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	-	-
自己株式	-	-	-	-	-	-
為替換算調整勘定	20	23	23	23	23	23
営業権相当額	-	-	-	-	-	-
連結調整勘定相当額	-	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-	-
Tier 計	9,177	10,413	9,900	9,620	9,740	10,120
(うち税効果相当額)	(166)	(334)	(334)	(334)	(334)	(334)
有価証券含み益	-	-	-	-	-	-
土地再評価益	499	497	490	490	490	490
一般貸倒引当金	1,174	1,157	1,126	1,170	1,213	1,264
永久劣後債務	3,893	3,901	3,840	3,200	2,440	2,410
その他	-	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	5,568	5,556	5,456	4,860	4,143	4,164
期限付劣後債務・優先株	1,785	1,951	1,810	1,730	1,960	2,260
その他	-	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	1,785	1,951	1,810	1,730	1,960	2,260
Tier 計	7,353	7,507	7,266	6,590	6,103	6,424
(うち自己資本への算入額)	(7,353)	(7,507)	(7,266)	(6,590)	(6,103)	(6,424)
Tier	-	-	-	-	-	-
控除項目	3,104	2,604	2,304	1,104	104	104
自己資本合計	13,425	15,316	14,862	15,106	15,739	16,440

リスクアセット	187,994	185,162	180,100	187,200	194,000	202,300
オンバランス項目	164,145	159,801	169,000	175,500	181,200	188,100
オフバランス項目	23,848	25,361	11,100	11,700	12,800	14,200
その他(注)	-	-	-	-	-	-

自己資本比率	7.14	8.27	8.25	8.06	8.11	8.12
Tier 比率	4.88	5.62	5.49	5.13	5.02	5.00

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(図表5) 部門別純収益動向

(億円)

	16/3月期 実績	16/9月期 見込み	17/3月期 見込み
傘下銀行合算	2,559	1,897	3,370
業務粗利益	6,727	3,565	6,900
経費( )	4,168	1,666	3,530
うちりそな銀行	1,679	1,433	2,495
業務粗利益	4,450	2,493	4,735
・新勘定		2,306	4,391
・営業部門	4,215	1,922	3,767
・総合資金部	347	303	619
・その他	112	80	4
・再生勘定		187	345
経費( )	2,772	1,060	2,240

(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+奈良銀行+りそな信託銀行]

	16/3月末 実績	16/9月末 見込み	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画	20/3月末 計画
--	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

## (役員員数)

役員数(注1)	(人)	57	68	68	68	68	68
うち取締役( )内は非常勤	(人)	26(11)	29(11)	29(11)	29(11)	29(11)	29(11)
うち監査役( )内は非常勤	(人)	12(7)	12(7)	12(7)	12(7)	12(7)	12(7)
うち執行役( )内は取締役を兼務	(人)	27(8)	36(9)	36(9)	36(9)	36(9)	36(9)
従業員数(注2)	(人)	16,089	15,232	14,890	14,870	14,611	14,196

(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、2社以上の執行役を兼務している場合は二重計上とならないよう控除しています(常勤と非常勤の兼務は常勤として計上)。

一方、取締役と執行役を兼務している場合(同一社内を含む)は、それぞれの欄に計上し、「役員数」の欄で控除しています。

監査役につきましては、社外監査役を非常勤として計上しております。

18/3末以降の役員数の計画は、現行のグループ経営体制を前提として計上しております。

16/3月末の役員数は、16/3月末付の役員退任(新任役員は4月1日付で就任)により、一時的に少なくなっております。

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

## (国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1)	(店)	556(521)	531(491)	522(481)	522(481)	522(482)	522(482)
海外支店(注2)	(店)	0	0	0	0	0	0
(参考)海外現地法人(注3)	(社)	18	18	17	16	16	16

(注1) 出張所、代理店、インストアランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除き、ローン債権管理支店を含んでおります。

( )内の数字は、システム等の制約から店舗統廃合できないものの、実態としては1ヶ所で運営し、店舗統廃合同様の

効果を実現している複数店舗を1ヶ店とみなした場合の本支店数です。

チャネル戦略を大幅に見直し中であり、今後、軽量化店舗の増設等により、本支店数が上記計画を上回る可能性があります。

(注2) 出張所、駐在員事務所を除いております。

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

	16/3月末 実績	16/9月末 見込み	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画	20/3月末 計画
--	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

## (人件費)

人件費	(百万円)	125,562	50,525	110,800	123,800	122,800	122,800
うち給与・報酬	(百万円)	97,495	41,140	82,500	85,900	83,300	81,700
平均給与月額	(千円)	419	426	436	446	449	449

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

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

(注3) 平均年齢37歳6ヶ月(平成16年3月末)。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与	(百万円)	714	471	1,030	1,100	1,100	1,100
うち取締役・監査役報酬	(百万円)	471	242	535	580	580	580
うち執行役報酬	(百万円)	243	228	495	520	520	520
役員賞与	(百万円)	0	0	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与	(百万円)	13	15	16	18	18	18
平均役員退職慰労金	(百万円)	2	3	3	-	-	-

(注1) 取締役兼代表執行役の報酬は取締役・監査役報酬欄に計上しています。

(注2) 16年6月に役員退職慰労金制度の廃止および業績連動報酬制度の導入を行っており、役員報酬については、業績等に応じ上記計画を上下する可能性があります。

なお、18/3末以降の計画は、現行のグループ経営体制を前提として計上しております。

## (物件費)

物件費	(百万円)	265,531	106,188	220,200	228,200	219,200	219,200
うち機械化関連費用	(百万円)	93,087	32,173	65,900	74,300	67,700	66,800
除く機械化関連費用	(百万円)	172,444	74,015	154,300	153,900	151,500	152,400

(注) 厚生関係費は物件費に含めております。

## (人件費+物件費)

人件費+物件費	(百万円)	391,093	156,713	331,000	352,000	342,000	342,000
---------	-------	---------	---------	---------	---------	---------	---------



(図表6) リストラの推移及び計画 [りそな銀行]

	16/3月末 実績	16/9月末 見込み	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画	20/3月末 計画
--	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

## (役職員数)

役員数(注1)	(人)	32	42	42	42	42	42
うち取締役( )内は非常勤	(人)	11(6)	11(6)	11(6)	11(6)	11(6)	11(6)
うち監査役( )内は非常勤	(人)	-	-	-	-	-	-
うち執行役( )内は取締役を兼務	(人)	25(4)	35(4)	35(4)	35(4)	35(4)	35(4)
従業員数(注2)	(人)	10,365	9,751	9,404	9,419	9,200	8,850

(注1) 取締役と執行役を兼務している場合は、それぞれの欄に計上し、「役員数」の欄で控除しています。

18/3末以降の役員数の計画は、現行のグループ経営体制を前提として計上しております。

16/3月末の役員数は、16/3月末付の役員退任(新任役員は4月1日付で就任)により、一時的に少なくなっております。

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

## (国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1)	(店)	308(273)	295(255)	295(254)	295(254)	295(255)	295(255)
海外支店(注2)	(店)	0	0	0	0	0	0
(参考)海外現地法人(注3)	(社)	9	9	8	7	7	7

(注1) 出張所、代理店、インスタブランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除き、ローン債権管理専門支店を含んでおります。

( )内の数字は、システム等の制約から店舗統廃合できないものの、実態としては1ヶ所で運営し、店舗統廃合と同様の

効果を実現している複数店舗を1ヶ店とみなした場合の本支店数です。

チャネル戦略を大幅に見直し中であり、今後、軽量化店舗の増設等により、本支店数が上記計画を上回る可能性があります。

(注2) 出張所、駐在員事務所を除いております。

(注3) 直接50%超の株式を保有する海外の会社を計上しております。

	16/3月末 実績	16/9月末 見込み	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画	20/3月末 計画
--	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

## (人件費)

人件費	(百万円)	77,527	30,356	66,000	74,000	72,000	71,500
うち給与・報酬	(百万円)	57,594	24,078	48,000	49,900	47,400	46,100
平均給与月額	(千円)	426	442	452	463	467	467

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

(注2) 平均年齢37歳10ヶ月(平成16年3月末)。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与	(百万円)	294	212	458	480	480	480
うち取締役・監査役報酬	(百万円)	120	53	118	130	130	130
うち執行役報酬	(百万円)	174	159	340	350	350	350
役員賞与	(百万円)	0	0	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与	(百万円)	13	15	16	18	18	18
平均役員退職慰労金	(百万円)	2	3	3	-	-	-

(注1) 取締役兼代表執行役の報酬は取締役・監査役報酬欄に計上しています。

(注2) 16年6月に役員退職慰労金制度の廃止および業績連動報酬制度の導入を行っており、役員報酬については、業績等に応じ上記計画を上下する可能性があります。なお、18/3末以降の計画は、現行のグループ経営体制を前提として計上しております。

## (物件費)

物件費	(百万円)	181,953	69,679	144,000	156,000	150,000	149,000
うち機械化関連費用	(百万円)	68,564	20,600	41,400	52,800	48,100	46,600
除く機械化関連費用	(百万円)	113,389	49,079	102,600	103,200	101,900	102,400

(注) 厚生関係費は物件費に含めております。

## (人件費+物件費)

人件費+物件費	(百万円)	259,480	100,035	210,000	230,000	222,000	220,500
---------	-------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

(図表7) 子会社・関連会社一覧(注1)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算 (注4)	(億円、1-0:1千万1-0)							連結又は 持分法の 別	
					決算 通貨	総資産	借入金	うち4行 分(注2)	資本勘定	うち4行 出資分	経常利益		当期利益
あさひ銀リテールファイナンス(株)	S54/7月	川鍋 隆	ファイナンス	H16/9月	円	20	-	-	20	0	3	0	連結
大和ギャランティ(株)	S44/7月	西田 廣	信用保証、コンサルティング	H16/9月	円	254	-	-	84	-	1	1	連結
りそな保証(株)	S50/5月	物江 理	信用保証	H16/9月	円	1,530	-	-	520	480	38	39	連結
近畿大阪信用保証(株)	H7/3月	中尾 雅昭	信用保証	H16/9月	円	179	-	-	55	80	0	0	連結
りそな決済サービス(株)	S53/10月	大貫 利喜	ファクタリング	H16/9月	円	2,082	810	810	21	18	3	3	連結
りそな債権回収(株)	H12/10月	林 清美	債権管理回収	H16/9月	円	25	-	-	8	5	3	1	連結
共同抵当証券(株)	S59/2月	川鍋 隆	抵当証券	H16/9月	円	7	-	-	6	0	0	6	連結
りそなカード(株)	S58/2月	中島 喜勝	クレジットカード	H16/9月	円	2,446	819	708	102	24	10	5	連結
りそなキャピタル(株)	S63/3月	高橋 洋秀	ベンチャーキャピタル	H16/9月	円	243	152	132	73	26	6	5	連結
りそな総合研究所(株)	S61/10月	大谷 昭義	コンサルティング	H16/9月	円	22	-	-	17	2	0	0	連結
りそなビジネスサービス(株)	S55/7月	尾方 良文	事務等受託	H16/9月	円	17	-	-	8	2	0	0	連結
りそな人事サポート(株)	S62/10月	神崎 健一	人材派遣、福利厚生	H16/9月	円	19	-	-	5	3	0	0	連結
りそなトータルメンテナンス(株)	H7/1月	村井 進	担保不動産の競落・管理	H16/6月	円	11	-	-	2	3	0	0	連結
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)	H12/6月	伊戸 富士雄	信託銀行	H16/9月	円	21,403	-	-	538	170	14	8	持分法
株大阪カードディーシー	H1/4月	清水 武夫	クレジットカード	H16/6月	円	0	-	-	0	0	0	0	持分法
近畿大阪コンピュータサービス(株)	H1/7月	浅井 久夫	情報処理サービス	H16/6月	円	3	-	-	3	0	0	0	持分法
日本トラスティ情報システム(株)	S63/11月	窪田 香苗	情報処理サービス	H16/9月	円	303	289	96	4	0	0	0	持分法
(有)アンタンウェアハウス	H16/5月	横山 公一	金銭債権の取得及び譲渡	-	-	-	-	-	0	-	-	-	非連結
株信栄	S46/6月	佐藤 正道	業務請負	H16/3月	円	12	11	11	0	0	1,819	76	非連結
Alte Andaluçia,S.L.	H3/8	角田 祐市	業務請負	H15/12月	1-0	0	-	-	0	-	0	0	非連結
Golf Resort Almerimar,S.L.	H3/9	角田 祐市	ゴルフ場、ホテル	H15/12月	1-0	1	1	1	0	-	0	0	非連結
PTP Sebina,S.L.	H4/12	角田 祐市	ツーリスト用アパート	H15/12月	1-0	3	5	5	2	-	0	0	非連結
Beach Hotel Almerimar,S.L.	H4/12	角田 祐市	ホテル	H15/12月	1-0	5	5	5	0	-	0	0	非連結
Shin-ei Barcelona,S.L.	H5/2月	角田 祐市	不動産賃貸	H15/12月	1-0	2	5	5	3	-	0	0	非連結

(注1) 16/9月期の国内の子会社・関連会社を記載しております(傘下銀行5行を除く)。

また、以下の会社については16年4月以降、異動がありました。

(会社名)	(異動内容)	(理由)	(時期)
大和ビジネスサービス(株)	連結 連結対象外	あさひ銀ビジネスサービス(株)との合併により解散	平成16年4月
大和銀総合管理(株)	連結 連結対象外	あさひ銀ビジネスサービス(株)との合併により解散	平成16年4月
大和銀オペレーションビジネス(株)	連結 連結対象外	あさひ銀ビジネスサービス(株)との合併により解散	平成16年4月
りそなビデオカルチャー(株)	連結 連結対象外	あさひ銀ビジネスサービス(株)との合併により解散	平成16年4月
Alte Guam Golf resort Inc.	非連結から除外	株主構成の変更	平成16年4月
ユメ証券(株)	連結 連結対象外	株主構成の変更	平成16年4月
津山証券(株)	連結 連結対象外	親会社の株主構成の変更	平成16年4月
ユメインタープライズ(株)	連結 連結対象外	親会社の株主構成の変更	平成16年4月
(有)アタケアハウス	非連結に追加	りそな銀行のA/P-10-0の証券化を目的としてSPCを設立	平成16年5月
株大和銀カード	連結 連結対象外	あさひカード(株)との合併により解散	平成16年7月
株大阪カードサービス	連結 連結対象外	あさひカード(株)との合併により解散	平成16年7月
あさひ銀ビル管理(株)	連結 連結対象外	株主構成の変更	平成16年7月

(注2) 借入金のうち、4行(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行)分は保証を含んでおります。

(注3) 16/9期連結決算において対象とされた子会社・関連会社のうち、4行からの与信額が1億円を超え、かつ、経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社については、今後の業績見通し、及びグループ戦略上の位置づけについて別表に注記しております。

(注4) 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。(株大阪カードディーシー、近畿大阪コンピュータサービス(株)については、解散決算時の計数)

また、非連結子会社・関連会社については、直近決算の決算日・計数を記入しております。

(注5) なお、りそなトータルメンテナンス(株)については、平成16年4月にあさひ総合管理(株)から社名を変更しております。

りそな保証(株)についても、平成16年4月にあさひ銀保証(株)から社名を変更しております。

りそなビデオカルチャー(株)については、平成16年4月にあさひ銀ビデオカルチャー(株)、大和ビデオカルチャー(株)、大和銀総合管理(株)、大和銀オペレーションビジネス(株)、りそなビデオカルチャー(株)が合併し、社名を変更しております。

りそなカード(株)についても、平成16年7月にあさひカード(株)、株大和銀カード、株大阪カードサービスが合併し、社名を変更しております。

株大阪カードディーシーは16年6月に、近畿大阪コンピュータサービス(株)は16年7月に、共同抵当証券(株)は16年9月に、それぞれ解散決議を行っております。

< その他海外子会社・関連会社 >

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算 (注)	決算通貨	(1DR:10億円・ドル・円、USD:百万ドル、HKD:百万香港ドル、GBP:百万英鎊・ポンド、THB:百万タイバーツ、BRR:百万リール)							連結又は持分法の別
						総資産	借入金	うち4行分(注2)	資本勘定	うち4行出資分	経常利益	当期利益	
P.T.Bank Resona Perdania	S31/2月	宮本 昭洋	銀行業務	H16/ 6月	IDR	3,942	990	990	736	357	25	26	連結
Daiwa International Finance (Cayman) Limited	H2/12月	田村 裕介	金銭の貸付	H16/ 9月	USD	158	-	153	0	0	0	0	連結
Daiwa PB Limited	H4/9月	田村 裕介	金銭の貸付	H16/ 9月	USD	421	-	418	0	0	0	0	連結
Asahi Finance (Cayman) Ltd.	H6/2月	田村 裕介	金銭の貸付	H16/ 6月	USD	1,604	-	1,592	0	0	0	0	連結
P.T. Resona Indonesia Finance	S59/11月	安藤 律男	リース業	H16/ 6月	IDR	83	44	44	39	9	1	1	連結
Resona Overseas Servicing Co., Limited	H11/10月	Chung Miu Yin , Ying Hing Chiu	海外撤退に係る清算事務	H16/ 9月	HKD	0	-	-	2	0	0	0	連結
Resona Bank (Capital Management) Plc	S55/12月	西田 博之	証券業	H16/ 6月	GBP	38	-	-	38	38	0	0	連結
TD Consulting Co., Limited.	H7/1月	国武 泰志	投資・コンサルティング	H16/ 6月	THB	29	14	14	15	7	1	1	連結
Asahi Servicos e Representaoes Ltda.	S51/11	Takanobu Matsunaga	投資・コンサルティング	H14/12月	BRR	0	-	-	0	0	2	1	非連結

(注1) 16/9月期(12月決算の会社は16/6月期)の海外の子会社・関連会社を記載しております。

(優先出資証券に係る特別目的子会社を除く)

尚、以下の会社については16年10月以降、連結範囲に異動がありました。

(会社名)

(異動内容)

(理由)

(時期)

Resona Overseas Servicing Co., Limited

連結対象 清算終了により解散

清算手続の結了

平成16年10月

(注2) 借入金のうち、4行(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行)分は保証を含んでおります。

(注3) 資本勘定のうち、4行(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行)出資分は現法決算時点の計数を記載しております。

(注4) 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。

(図表7)子会社・関連会社一覧

今後の業績見通し等 (注3)

会社名	今後の業績の見通し	グループ戦略上の位置付け
PTP Sebina,S.L.	株信栄の株式をりそな銀行が一時的に保有したため形式上の子会社となったものであり、株式売却により子会社ではなくなる予定。	
Beach Hotel Almerimar,S.L.	株信栄の株式をりそな銀行が一時的に保有したため形式上の子会社となったものであり、株式売却により子会社ではなくなる予定。	
Shin-ei Barcelona,S.L.	株信栄の株式をりそな銀行が一時的に保有したため形式上の子会社となったものであり、株式売却により子会社ではなくなる予定。	

(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]

(りそなホールディングス)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長	取締役	コーポレートガバナンス事務局	月1回、但し必要に応じ随時開催	商法特例法第21条ノ7第1項等に定める事項の決定および取締役および執行役の職務の執行を監督
指名委員会	委員長	林野取締役、渡邊取締役、細谷取締役	コーポレートガバナンス事務局	年2回、但し必要に応じ随時開催	取締役の選任議案および解任議案の内容等の決定
報酬委員会	委員長	小池取締役、渡邊取締役、細谷取締役	コーポレートガバナンス事務局	年2回、但し必要に応じ随時開催	取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の決定
監査委員会	委員長	箭内取締役、荒川取締役、井上取締役、石橋取締役	監査委員会事務局	3ヶ月に1回、但し必要に応じ随時開催	取締役および執行役の職務の執行の監査、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	企画部(再編)担当、内部監査部担当を除く執行役	企画部	月1回以上	経営に関する全般的な重要事項、ならびに重要な業務執行案件の協議・報告
内部監査協議会	社長	代表執行役、内部監査部担当執行役、内部監査部長	内部監査部	原則月1回	内部監査に関する重要事項の協議・報告
執行役連絡会	社長	執行役	企画部	原則月1回以上	経営に関する全般的な事項、ならびにその他の業務執行案件の協議・報告
部長会議	企画部長	部長	企画部	随時	業務執行案件を協議、報告
資金会議	リスク統括部担当執行役	当社・傘下銀行の流動性リスク管理部担当役員、部長、およびその他議長が必要と認めた関連部署の役員、部長等	リスク統括部	随時	資金繰り上の緊急時に機動的に対応
グループ経営委員会	会長	当社会長 当社・傘下銀行の社長、企画担当役員	企画部 コーポレートガバナンス事務局	原則月1回	グループ共通の経営上の重要課題等の協議・報告
グループリスク管理委員会	リスク統括部担当執行役	代表執行役 以下の各部の担当執行役、部長 企画部 財務部 リスク統括部	リスク統括部	原則月1回	グループ全体の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の把握
グループコンプライアンス委員会	コンプライアンス統括部担当執行役	当社・傘下銀行のコンプライアンス統括部署担当役員、部長	コンプライアンス統括部	原則四半期毎	グループのコンプライアンス体制強化、および統一性の確保、ならびにグループ全体に係るコンプライアンスに関する諸問題の検討・評価
グループALM委員会	財務部担当執行役	以下の当社各部の担当執行役、部長 企画部 財務部 リスク統括部 および委員長が指名する傘下銀行のALM関連部署の担当役員、部長	財務部	原則月1回	グループ全体でのALM運営に関する事項の協議・報告
グループ商品・サービス選定委員会	企画部担当執行役	当社企画部担当執行役、企画部長、企画部競争力向上委員会事務局部長、および傘下銀行の営業統括部署部長、りそな信託銀行企画部長	企画部	原則四半期毎	グループの商品・サービスの新規開発、選定、改廃等の協議・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
グループ店舗戦略委員会	企画部担当執行役	当社企画部担当執行役、企画部長、企画部競争力向上委員会事務局部長、および傘下銀行の営業統括部署部長、りそな信託銀行企画部長	企画部	原則四半期毎	グループの円滑な店舗・チャネル戦略策定等のための協議・報告
りそな競争力向上委員会	社長	当社社長 以下の各部の各担当執行役（員） 当社企画部 業務サービス部 システム部 人材サービス部 りそな銀行東京・大阪営業サポート部 マーケティング戦略部 業務サービス部 埼玉りそな銀行企画部 近畿大阪銀行総合企画部 および当社企画部長、企画部競争力向上委員会事務局部長	企画部競争力向上委員会事務局	原則月1回程度	グループの顧客サービス向上策、経費削減策等、競争力向上に資する施策の策定・実施の協議
統合委員会	企画部統合推進室担当執行役（委員長）、当社社長（総括責任者）	当社・りそな銀行社長 以下の当社各部室の担当執行役、部長 企画部 システム部 リスク統括部 企画部統合推進室 りそな銀行東京・大阪営業サポート部担当執行役 以下の各部の部長 当社財務部 業務サービス部 人材サービス部 コンプライアンス統括部 りそな銀行業務サービス部 人材サービス部 コンプライアンス統括部 総合資金部 マーケティング戦略部 ローン事業部 信託業務部 融資企画部 埼玉りそな銀行・奈良銀行・りそな信託銀行（総合）企画部 埼玉りそな銀行・奈良銀行業務管理部 および本委員会における各部長	企画部統合推進室	月1回程度	グループの事務・システム統合を円滑に推進するためのプロジェクト管理に関する協議・報告

（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	コーポレートガバナンス事務局	月1回、但し必要に応じ随時開催	商法特例法第21条ノ7第1項等に定める事項の決定および取締役および執行役の職務の執行を監督
指名委員会	委員長	林野取締役、渡邉取締役、細谷取締役	コーポレートガバナンス事務局	年2回、但し必要に応じ随時開催	取締役の選任議案および解任議案の内容等の決定
報酬委員会	委員長	小池取締役、渡邉取締役、細谷取締役	コーポレートガバナンス事務局	年2回、但し必要に応じ随時開催	取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の決定
監査委員会	委員長	箭内取締役、荒川取締役、井上取締役、井関取締役	監査委員会事務局	3ヶ月に1回、但し必要に応じ随時開催	取締役および執行役の職務の執行の監査、総会に提出する会計監査人の選任・解任・不任に関する議案の内容の決定
合同経営会議	会長	りそなホールディングス経営会議構成員 りそな銀行代表執行役、および以下の各部の担当執行役 企画部 総合資金部 マーケティング戦略部 融資企画部 リスク統括部 人材サービス部 業務サービス部	企画部	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

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
融資会議	社長	代表執行役 以下の各部の担当執行役 融資企画部 東京・大阪融資第一部 東京・大阪融資第二部 融資管理部 企画部 リスク統括部	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
内部監査協議会	社長	代表執行役、内部監査部担当執行役、内部監査部長	内部監査部	原則月1回	内部監査に関する重要事項の協議・報告
本部執行役連絡会	社長	りそなホールディングス執行役 りそな銀行執行役（地域CEO、東京・大阪営業部長を除く）	企画部	原則月1回以上	経営に関する全般的事項、ならびにその他の業務執行案件の協議・報告
合同本部部長会	企画部長	りそなホールディングス各部室長 りそな銀行本部各部長	企画部	随時	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
全国支店長会議		執行役、部長、支店長、他	営業推進本部 東京・大阪営業サポート部	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、ならびに本部・営業店間の業務上の連携強化
地域CEO会議	営業推進本部長	りそなホールディングス代表執行役、りそな銀行代表執行役、東京・大阪営業サポート部、マーケティング戦略部の各担当執行役、部長、地域CEO、東京営業部長、大阪営業部長、その他議題に係るりそなホールディングス・りそな銀行の本部各部の執行役	営業推進本部 東京・大阪営業サポート部 企画部	原則月1回	代表執行役・執行役と地域CEO間の経営の重要事項に関する情報交換
ALM委員会	企画部（財務）担当執行役	企画部（財務）担当執行役 以下の各部の担当執行役、部長 企画部 総合資金部 マーケティング戦略部 東京・大阪営業サポート部 コーポレート事業部 ローン事業部 不動産事業部 融資企画部 リスク統括部 および市場トレーディング室長	企画部 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、全行リスク計画）等の策定に関する組織横断的な事項の協議・報告
流動性リスク委員会	リスク統括部担当執行役	以下の各部の担当執行役、部長 リスク統括部 企画部 総合資金部 マーケティング戦略部 コーポレート事業部 融資企画部	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、企画部（財務）担当執行役 以下の各部の担当執行役、部長 企画部 人材サービス部 業務サービス部 システム部	企画部	原則半期に1回以上	投資・経費の実績、および計画等の協議・報告
CS推進委員会	社長	社長、副社長、東京・大阪営業サポート部担当執行役 以下の各部室の部室長 企画部 企画部競争力向上室 マーケティング戦略部 東京・大阪営業サポート部 コーポレート事業部 ローン事業部 不動産事業部 東京・大阪融資第一部 東京・大阪融資第二部 人材サービス部 業務サービス部 システム部	営業推進本部	原則年1回以上	顧客満足度（CS）の向上に関する方針等の協議・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
融資業務査定委員会	融資企画部担当執行役	以下の各部の担当執行役、部長 融資企画部 東京・大阪融資第一部 東京・大阪融資第二部 融資管理部 以下の各部の部長 マーケティング戦略部 東京・大阪営業サポート部	融資企画部	随時	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執行役	人材サービス部担当執行役（委員長）、および委員長が選任した本部各部長	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	人材サービス部担当執行役	人材サービス部担当執行役（委員長）、および委員長が選任した本部各部長	人材サービス部	随時	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	コンプライアンス統括部担当執行役	以下の各部の担当執行役、部長 コンプライアンス統括部 人材サービス部 業務サービス部 融資企画部 企画部 リスク統括部	コンプライアンス統括部	随時	従業員の表彰および懲戒に関する事項の協議
事務・システムリスク委員会	業務サービス部担当執行役、およびシステム部担当執行役	以下の各部の担当執行役 業務サービス部 システム部 リスク統括部 以下の各部室の部長 企画部 総合資金部 マーケティング戦略部 東京・大阪営業サポート部 コーポレート事業部 ローン事業部 融資企画部 リスク統括部 コンプライアンス統括部 人材サービス部 業務サービス部 システム部 企画部統合推進室	業務サービス部 システム部 リスク統括部	原則として隔月（2月、4月、6月、8月、10月、12月）	事務リスク・システム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担当執行役 以下の各部の部長 企画部 マーケティング戦略部 融資企画部 リスク統括部 人材サービス部 業務サービス部 システム部 コンプライアンス統括部	コンプライアンス統括部	原則として四半期毎	コンプライアンスに関する事項の協議・報告
株式委員会	社長	社長、副社長 以下の各部の担当執行役、部長 企画部 総合資金部 マーケティング戦略部 東京・大阪営業サポート部 東京・大阪融資第一部 リスク統括部	マーケティング戦略部 総合資金部	随時	政策投資株式圧縮に関する具体的運営方針の協議・報告
中小企業貸出推進委員会	東京・大阪営業サポート部担当執行役	以下の各部の担当執行役 マーケティング戦略部 東京・大阪営業サポート部 融資企画部 以下の各部の部長 企画部 マーケティング戦略部 東京・大阪営業サポート部 融資企画部 東京・大阪融資第一部 東京・大阪融資第二部	東京・大阪営業サポート部	随時	中小企業向け貸出増強に関する具体策の協議・報告



( 図表 9 ) 担当業務別役員名一覧

(リソナホールディングス)

担当業務等	担当役員	現職
内部監査部担当	梶田 邦治	執行役
システム部長	田中 卓	執行役
業務サービス部長兼システム部(アウトソーシング事業)担当	石井 進	執行役
企画部担当	深井 慎	執行役
企画部(再編)担当	上林 義則	執行役
人材サービス部長	山岡 和馬	執行役
財務部長兼購買戦略部担当	東 和浩	執行役
リスク統括部担当兼コンプライアンス統括部担当	磯野 薫	執行役
商品企画部担当	岩田 直樹	執行役
企画部統合推進室長	佐藤 尚文	執行役
企画部 I R 室担当兼広報部担当兼コーポレートガバナンス事務局担当	池田 一義	執行役

(注)平成16年10月1日現在

(リソナ銀行)

担当業務等	担当役員	現職
営業推進本部長	西島 康二	取締役兼代表執行役副社長
大阪営業サポート部担当	岡村 裕	常務執行役
大阪融資第二部担当兼東京融資第二部担当兼融資管理部担当兼再生勘定担当	石村 等	常務執行役
東京営業サポート部担当	桔梗 芳人	常務執行役
東京営業部長兼大手町営業部長	吉武 宣彦	執行役
内部監査部担当	梶田 邦治	執行役
大阪融資第一部担当兼東京融資第一部担当	檜垣 誠司	執行役
総合資金部担当	中村 重治	執行役
キャピトルみなと地域CEO兼虎ノ門支店長	田浦 義明	執行役
コーポレート事業部担当	山口 伸淑	執行役
東海地域CEO兼名古屋支店長兼名古屋中央支店長兼名古屋駅前支店長	渡辺 真也	執行役
システム部長	田中 卓	執行役
業務サービス部担当兼システム部(アウトソーシング事業)担当	石井 進	執行役
東京中央地域CEO兼東京中央支店長兼八重洲口支店長	沼田 郁男	執行役
九州地域CEO兼福岡支店長兼福岡中央支店長	小谷 明	執行役
企画部担当	深井 慎	執行役
不動産事業部担当	下川 信	執行役
大阪営業部長兼大阪中央営業部長	広富 靖以	執行役
ローン事業部担当	喜沢 弘幸	執行役
人材サービス部長兼人材サービス部研修室長	山岡 和馬	執行役
融資企画部長	田村 泰博	執行役
企画部(財務)担当	東 和浩	執行役
新宿新都心地域CEO兼新都心営業部長兼新宿新都心支店長	長尾 隆義	執行役
信託業務部担当	大原 秀	執行役
京滋地域CEO兼京都支店長兼京都中央支店長	南場 賢一郎	執行役
兵庫地域CEO兼神戸支店長兼三宮支店長	藤原 利往	執行役
リスク統括部担当兼コンプライアンス統括部担当	磯野 薫	執行役
東京東地域CEO兼秋葉原支店長	木村 謙一	執行役
マーケティング戦略部担当	岩田 直樹	執行役
企画部統合推進室長	佐藤 尚文	執行役
融資管理部副担当兼融資管理部長	山元 文明	執行役
コーポレートガバナンス事務局担当	池田 一義	執行役

(注)平成16年10月1日現在

(図表10) 貸出金の推移〔傘下銀行合算〕

(残高)		15/9月末 実績 (A)	16/3月末 実績 (B)	備考	17/3月末 計画 (C)
国内貸出	イバ <sup>o</sup> クローンを含むベース	271,120	263,706		266,073
	イバ <sup>o</sup> クローンを除くベース	270,447	263,233		265,600
中小企業向け貸出 (注)	イバ <sup>o</sup> クローンを含むベース	116,355	104,448		101,967
	イバ <sup>o</sup> クローンを除くベース	115,998	104,111		101,630
うち保証協会保証付貸出		16,722	15,115		14,562
個人向け貸出(事業用資金を除く)		92,721	97,574		105,595
うち住宅ローン		83,129	87,270		95,762
その他		62,044	61,684		58,511
海外貸出		1,257	1,072		972
合計		272,377	264,778		267,045

(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)

		15年度 下期実績 (B)-(A)+(F)	備考	17/3月期 計画 (C)-(B)+(I)
国内貸出	イバ <sup>o</sup> クローンを含むベース	5,619		6,938
	イバ <sup>o</sup> クローンを除くベース	5,819		6,938
中小企業向け貸出	イバ <sup>o</sup> クローンを含むベース	698		300
	イバ <sup>o</sup> クローンを除くベース	718		300

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(イバ<sup>o</sup>クローンを除くベース))

(億円、( )内はうち中小企業向け貸出)

	15年度下期中 実績 (F)	備考	16年度中 計画 (I)
不良債権処理	12,162 (7,700)		( )
貸出金償却(注1)	1,374 (410)		( )
部分直接償却実施額(注2)	2,076 (1,621)		( )
CCPC(注3)	44 (44)		( )
協定銀行等への資産売却額(注4)	138 (132)		( )
上記以外への不良債権売却額	3,848 (3,153)		( )
その他の処理額(注5)	4,679 (2,339)		( )
債権流動化(注6)	538 (43)		( )
私募債等(注7)	1,408 (4,947)		( )
子会社等(注8)	0 (0)		( )
計	13,033 (12,605)		4,571 (2,781)

(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。

信託勘定における分類個別引当額及び分類部分直接償却額。

(注2)部分直接償却当期実施額。

(注3)共同債権買取機構に売却した債権に関する最終処理額。

(注4)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5)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注6)主として正常債権の流動化額。

(注7)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8)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(業務純益ベース)

(億円)

	傘下銀行合算						りそな銀行					
	16/3月期	16/9月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期	16/3月期	16/9月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期
基準シナリオ(A)	2,753	1,930	3,410	2,920	3,280	3,540	1,953	1,432	2,495	2,050	2,345	2,590

## &lt;主要前提条件&gt;

	16/3月期	16/9月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期
無担O/N			0.001%	0.001%	0.001%	0.001%
TIBOR 3M			0.09%	0.09%	0.09%	0.09%
10年国債			1.7%	1.7%	1.7%	1.7%

## &lt;基準シナリオに対する変動見通し&gt;

(億円)

	傘下銀行合算						りそな銀行					
	16/3月期	16/9月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期	16/3月期	16/9月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期
楽観的シナリオ(B)			3,405	2,943	3,508	3,799			2,490	2,061	2,521	2,782
変化額(B) - (A)			5	23	228	259			5	11	176	192
悲観的シナリオ(C)			3,400	2,879	3,123	3,317			2,491	2,031	2,245	2,461
変化額(C) - (A)			10	41	157	223			4	19	100	129

## [基準シナリオ]

- ・長期金利、短期金利ともに、足下水準横這いを想定

## [楽観的シナリオ]

- ・景気回復基調を背景にして、計画期間中に長期金利で0.6%、短期金利で0.25%程度の金利上昇を想定
- ・主に金利上昇に伴う利鞘拡大による資金利益の増大等を見込む

りそな信託銀行は、別途、独自シナリオによるシミュレーションを行っております。

## [悲観的シナリオ]

- ・景気減速を背景にして計画期間中に長期金利で0.7%程度の低下、短期金利はほぼ横這いを想定
- ・主に債券利回り低下による資金利益の減少等を見込む

りそな信託銀行は、別途、独自シナリオによるシミュレーションを行っております。

(図表12) リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善状況
信用リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ全体の信用リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に、具体的指針を「グループリスク管理規程」に定めています。グループの各銀行は、「グループリスク管理方針」に基づき、各々「信用リスク管理方針」を定めています。</li> <li>・持株会社において「グループ・クレジット・ポリシー」を制定し、各銀行はこれに準拠した「クレジット・ポリシー」を定めています。</li> <li>・持株会社やグループの銀行では、重要な方針や規程を取締役会や経営会議などで定めています。</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・持株会社における信用リスク管理の統括部署をリスク統括部信用リスク統括室と定めています。信用リスク統括室は、グループの信用リスクの状況をモニタリングし、経営陣へ報告を行うとともに、グループの各銀行に対して指導・助言を行っています。また、グループにおける信用格付や自己査定 of 制度統一化についても中心的役割を担っています。</li> <li>・グループの各銀行においても、信用リスク管理の統括部署を定めるとともに、営業推進部署から独立した与信審査部署を設置しています。</li> <li>・与信管理の適切性の検証の観点から、与信監査部署を設置しています。</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・持株会社において「グループ・クレジット・シーリング制度」を制定し、各銀行はこれに準拠した「クレジット・シーリング制度」を整備することにより、過度な与信集中を防止する体制を構築しています。</li> <li>・グループの各銀行では、与信先の業態、資金使途、および返済原資の把握などを通じて、厳格に個別与信審査を行っています。</li> <li>・グループの各銀行においては、信用格付や自己査定をはじめとする信用リスク管理に関する手続・マニュアルなどを整備し、管理体制の強化を図っています。</li> <li>・グループの主要な銀行では信用リスクの計量化を行っています。倒産確率等に基づいてガイドライン金利を算出したり、与信ポートフォリオの信用コストや信用リスク量を算出し、分析等に利用しています。</li> <li>・グループの主要な銀行においては、国別の与信限度額を設定し、厳正に管理しています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「グループ・クレジット・シーリング制度」を改正し、与信集中リスクの統合管理強化、管理方法の高度化を図りました。 〔平成16年7月〕</li> </ul>

	管理体制	当期における改善状況
マーケット リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体のリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。</li> <li>また、上記管理方針に基づいて、具体的な管理方法等を「グループリスク管理規程」に定めています。</li> <li>グループの各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、各々の業務特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループの各銀行においては、フロントおよびバックから独立したリスク管理部署が、リスク管理方針・規程等を整備し、市場リスクを管理するとともに、管理の高度化に努めています。</li> <li>また、各銀行の市場リスク管理部署は、市場リスクの状況を定期的に経営陣および持株会社へ報告しています。</li> <li>持株会社における市場リスク管理部署をリスク統括部と定めています。リスク統括部は、グループ全体のリスクの状況を一元的に把握するためのモニタリング・分析を行い、持株会社の経営陣に報告するとともに各銀行に指導・助言を行っています。</li> <li>また、グループ各銀行の市場リスク管理体制の整備を推進するとともに、各銀行が制定する方針・規程類および設定する上限枠・損失限度等の妥当性を検証しています。</li> <li>「グループリスク管理委員会」においてリスク管理に関する事項について経営陣と協議・報告を行っております。</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクを一定のレベルに抑制するよう、VaRベースで、グループ統一のリスク計量化基準(保有期間、信頼区間)による市場リスク限度、投資株式リスク限度を設けて管理しています。</li> <li>また、各銀行は、業務内容に応じて上限枠(VaR,ポジション,残高等)・損失限度枠等を設定し、その遵守状況を管理しています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策株式の価格変動リスク極小化の観点より、保有残高の圧縮を進めております。</li> </ul>
流動性リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体のリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。</li> <li>また、上記管理方針に基づいて、具体的な管理方法等を「グループリスク管理規程」に定めています。</li> <li>グループの各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、各銀行の特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループの各銀行においては、フロントおよびバックから独立したリスク管理部署が、リスク指標の分析、ガイドラインの遵守状況の管理、リスク管理方針・規程等の整備を行うとともに、リスク管理の高度化に努めています。</li> <li>また、各銀行の流動性リスク管理部署は、流動性リスクの状況を、定期的に経営陣および持株会社へ報告しています。</li> <li>持株会社におけるリスク管理部署をリスク統括部と定めています。リスク統括部は、グループ全体の流動性リスク管理を統括し、リスクの状況を持株会社の経営陣に報告するとともに、各銀行に指導・助言を行っています。</li> <li>グループ各銀行の流動性リスク管理体制の整備を推進するとともに、各銀行が制定する方針・規程類、設定するガイドライン等の妥当性を検証しています。</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループの各銀行は、持株会社と事前協議の上、各銀行の流動性リスクの状況に応じて流動性リスク管理指標についてガイドラインを設定しています。</li> <li>流動性緊急時の対応については、緊急時における対応体制を定めておくとともに、フェーズを3段階に分けて段階に応じた対策を講じることとしています。</li> </ul>	

	管理体制	当期における改善状況
<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> <p>事務リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体の事務リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。また、具体的指針について「グループリスク管理規程」に定めています。</li> <li>グループの各銀行は「グループリスク管理方針」に基づき、「事務リスク管理方針」「事務リスク管理規程」等を定め、事務リスクを管理します。</li> </ul> <p>システムリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体のシステムリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。</li> <li>グループの各銀行は、「グループリスク管理方針」に基づき、システムリスクに関する管理方針等を定めています。</li> <li>グループ内のシステム障害等に備えて、「グループ危機管理基本方針」、「グループ危機管理体制に関する規程」、「システム障害対策規程」を制定し、障害対応体制を整備しています。</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>事務リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>持株会社における事務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、グループの事務リスク発生状況をモニタリングし、各銀行に対して指導・助言を行います。</li> <li>グループの各銀行においても、事務リスクの管理部署を定めています。</li> </ul> <p>システムリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体のシステムリスク管理は、持株会社のシステム部が統括して管理します。システム部は、各銀行に対しシステムリスク管理態勢の整備について指導・助言を行います。</li> <li>各銀行においても、システムリスクの管理部署を設けており、「グループリスク管理方針」に基づく管理を実施しています。</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <p>事務リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループの各銀行では、各銀行の業務に沿った事務手順を定め、事務事故・事務ミス等の防止に努めています。また、内部管理の一環として自主検査制度等を導入し、チェックを行っています。</li> <li>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の発生状況の管理を行っています。収集した事務ミス等のデータは、管理上の問題点把握、事務プロセスの見直し、リスクの計量化等に活用します。</li> </ul> <p>システムリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>システムリスクの管理基準(セキュリティスタンダード)を定め、各銀行が当該スタンダードに準拠していることを毎年評価しています。各銀行において実施する自己評価等を用いて問題点を分析し、各銀行に対して改善策を策定させる等の指導・助言を行っています。</li> </ul>	<p>事務リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>持株会社、りそな銀行等において、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により経営陣へ速やかに報告する「オペレーショナルリスク関連事象発生時の代表執行役員第一報制度」を開始しました。 〔平成16年6月〕</li> </ul> <p>システムリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>今年度のグループにおけるシステムリスクの管理運営方針を定め、持株会社および各銀行が今年度の具体的施策にかかる計画を策定しました。 〔平成16年4・5月〕</li> <li>システム障害時における対応力を高めるため、各銀行・システム毎の障害訓練に加え、グループの危機対応訓練を行いました。 〔平成16年8月〕</li> </ul> <p>今後、17年度のりそな銀行のシステム統合に向け、継続して訓練を行い、対応体制の整備を進めます。</p>

	管理体制	当期における改善状況
法務リスク	<p>[ 規定・基本方針 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「法務リスク管理規程」 「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に基づき、法務リスクの極小化等を図るべく、持株会社および各傘下銀行において「法務リスク管理規程」を制定し、適切な法務リスクの管理に必要な基本的事項を定めています。</li> </ul> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・法務リスクは、あらゆる業務に内在するリスクであるとの認識から、持株会社およびグループ各銀行の本部各々がそれぞれ責任をもって一次的な管理を行なうとともに、各社のコンプライアンス統括部署が社内の法務リスクの統括管理を行います。</li> <li>・また、グループにおける法務リスク管理の統括については、持株会社のコンプライアンス統括部が行っています。</li> </ul> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・持株会社およびグループ各銀行の本部各々における管理については、各社の各部署に配置されたコンプライアンス責任者を中心に、法令等遵守に関するチェック制度を通じて実施しています。</li> <li>・更に、持株会社および各銀行のコンプライアンス統括部署が、各社における本部各々の諸施策の適法（正）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、法務リスクの極小化を図ります。</li> <li>・また、持株会社は、グループ各銀行から半期毎、または必要に応じて随時、訴訟状況についての報告を受けることにより、グループ全体の状況を把握し、必要に応じて指導を行います。グループ全体の訴訟等の状況については、持株会社のコンプライアンス統括部署が、自社の取締役会に定期的に報告を行っています。</li> </ul>	
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"> <li>・レピュテーションリスク管理に係るグループ共通の枠組みとして、持株会社においてグループリスク管理方針を策定しています。</li> <li>また、これに基づきグループの各銀行においてもレピュテーションリスク管理方針等を制定しています。</li> <li>・持株会社およびグループの各銀行において「広報マニュアル」を制定し、具体的なルールを定めています。</li> </ul> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ全体のレピュテーションリスク管理は、持株会社の広報部が一元的に行う体制としています。</li> </ul> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当グループを、社会、顧客、株主等に正確に理解してもらうよう、ディスクロージャーの充実を図り、適時・適切な情報提供を行います。</li> <li>・誤報・風説などの情報は早期に入手し、速やかに対策がとれる報告体制を整備しています。</li> <li>・レピュテーションリスクに係る問題・事象に対しては、早期対応を行うほか、不安を完全に払拭するため十分なフォローアップを行います。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 風評等による危機対応力強化の観点から、レピュテーションリスク対策室の設置などを定めた「風評等による危機管理規程」を制定しました。 〔16年4月〕</li> </ul>

(図表13) 金融再生法開示債権の状況 [傘下銀行合算]

(銀信合算)

(億円)

	16/3月末 実績(単体)	16/3月末 実績(連結)	16/9月末 見込み(単体)	16/9月末 見込み(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	2,037	2,371	1,541	1,773
危険債権	7,989	8,374	6,393	6,777
要管理債権	8,815	8,847	5,213	5,232
小計	18,841	19,593	13,147	13,782
正常債権	260,542	291,589	259,608	291,322
合計	279,384	311,183	272,756	305,105

(銀行勘定)

(億円)

	16/3月末 実績(単体)	16/3月末 実績(連結)	16/9月末 見込み(単体)	16/9月末 見込み(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	2,024	2,358	1,527	1,759
危険債権	7,915	8,301	6,360	6,744
要管理債権	8,577	8,610	5,144	5,163
小計	18,517	19,269	13,032	13,667
正常債権	258,573	289,621	257,589	289,303
合計	277,091	308,890	270,622	302,971

(信託勘定)

(億円)

	16/3月末 実績(単体)	16/3月末 実績(連結)	16/9月末 見込み(単体)	16/9月末 見込み(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	12	12	14	14
危険債権	73	73	32	32
要管理債権	237	237	68	68
小計	324	324	114	114
正常債権	1,968	1,968	2,019	2,019
合計	2,293	2,293	2,134	2,134

引当金の状況

(億円)

	16/3月末 実績(単体)	16/3月末 実績(連結)	16/9月末 見込み(単体)	16/9月末 見込み(連結)
一般貸倒引当金	4,492	4,780	3,379	3,646
個別貸倒引当金	5,144	5,422	4,070	4,253
特定海外債権引当勘定	6	2	3	1
貸倒引当金 計	9,643	10,205	7,454	7,901
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	19	19	11	11
小計	9,663	10,224	7,465	7,912
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	7	7	6	6
小計	7	7	6	6
合計	9,670	10,231	7,471	7,919



(図表13) 金融再生法開示債権の状況 [りそな銀行]

(銀信合算)		(億円)			
	16/3月末 実績(単体)	16/3月末 実績(連結)	16/9月末 見込み(単体)	16/9月末 見込み(連結)	
破産更生債権及び これらに準ずる債権	1,285	1,589	1,009	1,216	
危険債権	6,176	6,557	4,830	5,191	
要管理債権	7,425	7,458	4,064	4,083	
小計	14,886	15,604	9,904	10,491	
正常債権	186,439	217,424	184,262	215,918	
合計	201,326	233,029	194,167	226,410	

(銀行勘定)		(億円)			
	16/3月末 実績(単体)	16/3月末 実績(連結)	16/9月末 見込み(単体)	16/9月末 見込み(連結)	
破産更生債権及び これらに準ずる債権	1,272	1,576	995	1,202	
危険債権	6,103	6,484	4,798	5,159	
要管理債権	7,187	7,220	3,996	4,015	
小計	14,562	15,280	9,789	10,376	
正常債権	184,471	215,455	182,243	213,899	
合計	199,033	230,736	192,033	224,275	

(信託勘定)		(億円)			
	16/3月末 実績(単体)	16/3月末 実績(連結)	16/9月末 見込み(単体)	16/9月末 見込み(連結)	
破産更生債権及び これらに準ずる債権	12	12	14	14	
危険債権	73	73	32	32	
要管理債権	237	237	68	68	
小計	324	324	114	114	
正常債権	1,968	1,968	2,019	2,019	
合計	2,293	2,293	2,134	2,134	

引当金の状況		(億円)			
	16/3月末 実績(単体)	16/3月末 実績(連結)	16/9月末 見込み(単体)	16/9月末 見込み(連結)	
一般貸倒引当金	3,747	4,036	2,709	2,981	
個別貸倒引当金	4,148	4,424	3,333	3,508	
特定海外債権引当勘定	6	2	3	1	
貸倒引当金 計	7,902	8,463	6,046	6,491	
債権売却損失引当金	-	-	-	-	
特定債務者支援引当金	19	19	11	11	
小計	7,921	8,483	6,057	6,503	
特別留保金	-	-	-	-	
債権償却準備金	7	7	6	6	
小計	7	7	6	6	
合計	7,928	8,490	6,063	6,509	

(図表14) リスク管理債権情報 [傘下銀行合算]

(銀信合算)

(億円、%)

	16/3月末 実績(単体)	16/3月末 実績(連結)	16/9月末 見込み(単体)	16/9月末 見込み(連結)
破綻先債権額(A)	422	439	334	339
延滞債権額(B)	9,389	9,458	7,468	7,554
3か月以上延滞債権額(C)	467	485	293	293
貸出条件緩和債権額(D)	8,347	8,362	4,919	4,938
金利減免債権	448	448	47	47
金利支払猶予債権	55	55	46	46
経営支援先に対する債権	154	155	-	-
元本返済猶予債権	7,215	7,229	4,477	4,496
その他	473	473	348	348
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	18,626	18,745	13,015	13,125
部分直接償却	10,357	10,565	8,021	8,133
総貸出金(F)	264,753	265,866	258,150	259,251
比率 合計(E)/総貸出(F)	7.04%	7.05%	5.04%	5.06%

(銀行勘定)

(億円、%)

	16/3月末 実績(単体)	16/3月末 実績(連結)	16/9月末 見込み(単体)	16/9月末 見込み(連結)
破綻先債権額(A)	418	435	329	335
延滞債権額(B)	9,306	9,375	7,425	7,511
3か月以上延滞債権額(C)	459	477	288	289
貸出条件緩和債権額(D)	8,117	8,132	4,855	4,874
金利減免債権	280	280	33	33
金利支払猶予債権	54	54	46	46
経営支援先に対する債権	154	155	-	-
元本返済猶予債権	7,154	7,168	4,427	4,446
その他	473	473	348	348
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	18,301	18,421	12,900	13,010
部分直接償却	10,357	10,565	8,021	8,133
総貸出金(F)	262,460	263,573	256,015	257,116
比率 合計(E)/総貸出(F)	6.97%	6.99%	5.04%	5.06%

(信託勘定)

(億円、%)

	16/3月末 実績(単体)	16/3月末 実績(連結)	16/9月末 見込み(単体)	16/9月末 見込み(連結)
破綻先債権額(A)	3	3	4	4
延滞債権額(B)	82	82	42	42
3か月以上延滞債権額(C)	8	8	4	4
貸出条件緩和債権額(D)	229	229	64	64
金利減免債権	168	168	14	14
金利支払猶予債権	0	0	0	0
経営支援先に対する債権	-	-	-	-
元本返済猶予債権	60	60	49	49
その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	324	324	114	114
部分直接償却	-	-	-	-
総貸出金(F)	2,293	2,293	2,134	2,134
比率 合計(E)/総貸出(F)	14.15%	14.15%	5.39%	5.39%

(図表14) リスク管理債権情報 [りそな銀行]

(銀信合算)

(億円、%)

	16/3月末 実績(単体)	16/3月末 実績(連結)	16/9月末 見込み(単体)	16/9月末 見込み(連結)
破綻先債権額(A)	262	276	203	203
延滞債権額(B)	7,050	7,089	5,544	5,588
3か月以上延滞債権額(C)	299	317	172	172
貸出条件緩和債権額(D)	7,125	7,140	3,892	3,911
金利減免債権	444	444	47	47
金利支払猶予債権	55	55	46	46
経営支援先に対する債権	154	155	-	-
元本返済猶予債権	5,998	6,011	3,450	3,468
その他	473	473	348	348
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	14,737	14,824	9,812	9,875
部分直接償却	7,910	8,056	5,871	5,917
総貸出金(F)	188,198	189,278	180,971	182,025
比率 合計(E)/総貸出(F)	7.83%	7.83%	5.42%	5.43%

(銀行勘定)

(億円、%)

	16/3月末 実績(単体)	16/3月末 実績(連結)	16/9月末 見込み(単体)	16/9月末 見込み(連結)
破綻先債権額(A)	258	273	199	199
延滞債権額(B)	6,967	7,006	5,501	5,546
3か月以上延滞債権額(C)	290	308	167	168
貸出条件緩和債権額(D)	6,896	6,911	3,828	3,846
金利減免債権	276	276	33	33
金利支払猶予債権	54	54	46	46
経営支援先に対する債権	154	155	-	-
元本返済猶予債権	5,937	5,951	3,400	3,418
その他	473	473	348	348
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	14,413	14,500	9,697	9,760
部分直接償却	7,910	8,056	5,871	5,917
総貸出金(F)	185,905	186,985	178,837	179,891
比率 合計(E)/総貸出(F)	7.75%	7.75%	5.42%	5.43%

(信託勘定)

(億円、%)

	16/3月末 実績(単体)	16/3月末 実績(連結)	16/9月末 見込み(単体)	16/9月末 見込み(連結)
破綻先債権額(A)	3	3	4	4
延滞債権額(B)	82	82	42	42
3か月以上延滞債権額(C)	8	8	4	4
貸出条件緩和債権額(D)	229	229	64	64
金利減免債権	168	168	14	14
金利支払猶予債権	0	0	0	0
経営支援先に対する債権	-	-	-	-
元本返済猶予債権	60	60	49	49
その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	324	324	114	114
部分直接償却	-	-	-	-
総貸出金(F)	2,293	2,293	2,134	2,134
比率 合計(E)/総貸出(F)	14.15%	14.15%	5.39%	5.39%

(図表15) 不良債権処理状況 [傘下銀行合算]

(単体)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 実績	16/9月期 見込み	17/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	3,686	13,479	935	
うち銀行勘定	3,664	13,434	927	
個別貸倒引当金繰入額	703	4,406	869	
貸出金償却等(C)	2,965	9,013	50	
貸出金償却	2,411	4,673	37	
C C P C 向け債権売却損	51	8	-	
協定銀行等への資産売却損(注)	88	543	4	
その他債権売却損	198	1,510	20	
債権放棄損	215	2,277	29	
債権売却損失引当金繰入額	6	0	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	19	11	
特定海外債権引当勘定繰入	11	3	3	
うち信託勘定	22	44	8	
貸出金償却等(C)	22	44	8	
貸出金償却	11	44	8	
C C P C 向け債権売却損	10	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	0	
その他債権売却損	-	-	-	
債権放棄損	-	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	1,417	194	1,112	
合計(A) + (B)	5,104	13,284	176	20
<参考>				
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	4,682	1,846	1,991	
グロス直接償却等(C) + (D)	7,669	10,904	2,049	

(連結)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 実績	16/9月期 見込み	17/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	4,178	14,144	1,030	
うち銀行勘定	4,155	14,099	1,022	
個別貸倒引当金繰入額	934	4,645	957	
貸出金償却等(C)	3,223	9,438	54	
貸出金償却	2,448	4,720	37	
C C P C 向け債権売却損	51	8	-	
協定銀行等への資産売却損(注)	88	543	4	
その他債権売却損	491	2,891	17	
債権放棄損	143	1,275	29	
債権売却損失引当金繰入額	6	0	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	19	11	
特定海外債権引当勘定繰入	8	2	1	
うち信託勘定	22	44	8	
貸出金償却等(C)	22	44	8	
貸出金償却	11	44	8	
C C P C 向け債権売却損	10	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	0	
その他債権売却損	-	-	-	
債権放棄損	-	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	1,365	83	1,092	
合計(A) + (B)	5,544	14,060	61	
<参考>				
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	5,220	2,810	746	
グロス直接償却等(C) + (D)	8,466	12,293	809	

(注)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。

(図表15) 不良債権処理状況 [りそな銀行]

(単体)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 実績	16/9月期 見込み	17/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	1,482	11,171	886	
うち銀行勘定	1,460	11,127	877	
個別貸倒引当金繰入額	209	3,584	847	
貸出金償却等(C)	1,270	7,527	21	
貸出金償却	894	3,553	14	
C C P C 向け債権売却損	-	0	-	
協定銀行等への資産売却損(注)	49	538	4	
その他債権売却損等	109	1,233	26	
債権放棄損	215	2,201	29	
債権売却損失引当金繰入額	8	0	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	19	11	
特定海外債権引当勘定繰入	10	3	3	
うち信託勘定	22	44	8	
貸出金償却等(C)	22	44	8	
貸出金償却	11	44	8	
C C P C 向け債権売却損	10	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	0	
その他債権売却損	-	-	-	
債権放棄損	-	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	602	275	1,038	
合計(A) + (B)	2,085	10,896	151	100
<参考>				
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	2,104	1,434	1,663	
グロス直接償却等(C) + (D)	3,396	9,006	1,693	

(連結)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 実績	16/9月期 見込み	17/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	1,607	11,792	967	
うち銀行勘定	1,585	11,747	959	
個別貸倒引当金繰入額	264	3,787	923	
貸出金償却等(C)	1,337	7,944	25	
貸出金償却	925	3,600	14	
C C P C 向け債権売却損	-	0	-	
協定銀行等への資産売却損(注)	49	538	4	
その他債権売却損等	217	2,605	23	
債権放棄損	143	1,199	29	
債権売却損失引当金繰入額	8	0	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	19	11	
特定海外債権引当勘定繰入	7	2	1	
うち信託勘定	22	44	8	
貸出金償却等(C)	22	44	8	
貸出金償却	11	44	8	
C C P C 向け債権売却損	10	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	0	
その他債権売却損	-	-	-	
債権放棄損	-	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	579	173	1,014	
合計(A) + (B)	2,187	11,618	46	
<参考>				
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	2,537	2,320	357	
グロス直接償却等(C) + (D)	3,897	10,309	391	

(注)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。

( 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	3	62	1	3
B	2	37	2	8
C	11	88	5	64
D	12	95	9	97
E	16	58	10	45
F	7	15	5	8
G	87	2,299	79	818
H	46	869	45	419
I	20	875	53	2,944
格付なし	9	8	4	2

(注1) 小口(与信額50百万円未満)は除いております。

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

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

(注4) 「格付なし」となるのは、以下のいずれかに該当する先です。

< 旧あさひ >

与信残高(極度)30百万円未満の法人( )

与信残高(極度)150百万円未満の個人( )

預金担保、信用保証協会等の優良担保・保証で保全充足となっている先

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であれば格付は付与しておりません。

< 旧大和 >

延滞などの一定事象が発生していない個人・非営利法人

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	16年3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	1,285
危険債権	6,176
要管理債権	7,425
正常債権	186,439
総与信残高	201,326

( 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
S A	-	-	-	-
A	-	-	-	-
B	1	3	1	3
C	-	-	-	-
D	-	-	-	-
E	-	-	-	-
F	-	-	-	-
G	2	11	1	1
H	2	10	2	18
I	6	25	7	26
格付なし	-	-	-	-

( 注1 ) 小口 ( 与信額50百万円未満 ) は除いております。

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

( 注3 ) S A ~ F : 正常先、G : 要注意先、H : 破綻懸念先、I : 実質破綻先・破綻先となっております。

( 注4 ) 「格付なし」となるのは、以下のいずれかに該当する先です。

与信残高 ( 極度ベース ) 30百万円未満の法人 ( )

与信残高 ( 極度ベース ) 100百万円未満の個人 ( )

預金担保、信用保証協会等の優良担保・保証で保全充足となっている先

倒産時点で与信額 ( 極度ベース ) 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

	16年3月末実績 ( 億円 )
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	189
危険債権	607
要管理債権	733
正常債権	49,053
総与信残高	50,583

( 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
A	1	1	1	1
B	2	3	2	3
C +	2	6	-	-
C	1	6	1	6
C -	2	11	2	8
D	5	8	4	11
E	8	3	6	3
D 1	11	2	6	1
D 3	67	5	61	4
要注意先 A	23	11	24	9
要注意先 B	3	6	4	7
要注意先 C	41	8	48	16
要管理先	23	16	13	9
破綻懸念先	27	69	41	72
実質破綻先	7	1	21	8
格付なし	89	11	78	9

( 注 1 ) 倒産1期前・半期前の行内格付は、それぞれ15年3月末・15年9月末時点の信用格付にて集計しております。

( 注 2 ) 「D 1」は個人事業主、「D 3」は預金・信用保証協会・保証会社の担保・保証で保全充足している債務者であり、「格付なし」は非事業性個人向けローンのみ先の、上記の信用格付時点において、延滞など債務履行に支障をきたしていなかった債務者、および15年4月以降、新規で取組みした債務者であります。

( 注 3 ) 倒産先として、法的破綻先・銀行取引停止処分先・弁護士の受任通知のあった先を計上しております。小口(与信額1百万円未満)は除いております。

( 注 4 ) 金額は、貸出金・支払承諾・外国為替を合計(部分直接償却控除前)した「与信ベース」であります。

( 注 5 ) 上記以外に、親密先4社(与信額548億円)が、特別清算を申し立てております。

## ( 参考 ) 金融再生法開示債権の状況

	16年3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	541
危険債権	1,165
要管理債権	625
正常債権	23,753
総与信残高	26,085



(図表18) 評価損益総括表(平成16年3月末、単体) [傘下銀行合算]

## 有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	364	3	0	3
	債券	345	3	0	3
	株式	-	-	-	-
	その他	18	0	0	0
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	1,261	415	415	-
	債券	-	-	-	-
	株式	1,128	415	415	-
	その他	133	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	75,676	2,375	2,644	269
	債券	60,309	18	132	150
	株式	10,676	2,280	2,374	93
	その他	4,690	113	138	25
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	2,846	1,937	909	55	964
その他不動産	60	75	15	16	0
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を  
(実施している<実施時期 / 月>・実施していない)

(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(平成16年3月末、単体) [りそな銀行]

## 有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	1,260	415	415	-
	債券	-	-	-	-
	株式	1,126	415	415	-
	その他	133	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	53,753	2,033	2,223	190
	債券	41,397	12	89	102
	株式	9,156	1,935	2,011	76
	その他	3,200	110	121	11
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	2,169	1,338	831	23	854
その他不動産	41	52	10	11	0
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を

(実施している&lt;実施時期 / 月&gt;・実施していない)

ただし、旧あさひ銀行よりの承継分については、10/3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 (平成16年3月末、連結) [傘下銀行合算]

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	364	3	0	3
	債券	345	3	-	3
	株式	-	-	-	-
	その他	18	0	0	0
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	178	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	180	-	-	-
	その他	0	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	75,934	2,413	2,683	270
	債券	60,325	18	132	150
	株式	10,918	2,319	2,413	94
	その他	4,691	113	138	25
	金銭の信託	-	-	-	-

その他 (億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益		
			評価益	評価損	評価損
事業用不動産(注1)	2,846	1,937	909	55	964
その他不動産	60	75	15	16	0
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を  
(実施している<実施時期 / 月>・実施していない)

(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(平成16年3月末、連結) [りそな銀行]

有価証券 (億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	0	0	-	0
	債券	0	0	-	0
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	178	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	178	-	-	-
	その他	0	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	54,017	2,071	2,262	190
	債券	41,413	12	89	102
	株式	9,403	1,973	2,051	77
	その他	3,201	110	121	11
	金銭の信託	-	-	-	-

その他 (億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	2,169	1,338	831	23	854
その他不動産	41	52	10	11	0
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を  
(実施している<実施時期 / 月>・実施していない)

ただし、旧あさひ銀行よりの承継分については、10/3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)	
	16/3月末	16/9月末見込み	16/3月末	16/9月末見込み
金融先物取引	-	4,511	-	-
金利スワップ	112,485	104,170	1,550	1,460
通貨スワップ	10,128	10,472	638	637
先物外国為替取引	7,003	7,320	245	239
金利オプションの買い	2,365	2,091	17	13
通貨オプションの買い	15,458	16,278	724	670
その他の金融派生商品	17,282	18,450	294	11
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	1,062	990
合計	163,506	163,295	2,407	2,042

(注) B I S 自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約 2 週間以内の取引を加えたもの。

[りそな銀行・連結]

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	16/3月末	16/9月末見込み	16/3月末	16/9月末見込み
金融先物取引	-	4,486	-	-
金利スワップ	113,572	105,974	1,555	1,471
通貨スワップ	9,956	10,452	633	635
先物外国為替取引	7,000	7,324	244	238
金利オプションの買い	2,365	2,061	17	13
通貨オプションの買い	15,490	16,278	756	670
その他の金融派生商品	18,233	17,889	0	-
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	1,070	1,009
合計	166,616	164,468	2,130	2,020

(注) B I S 自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約 2 週間以内の取引を加えたもの。

(図表20) 信用力別構成(16/3月末時点)

〔傘下銀行合算〕

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他(注1)	合計
信用リスク相当額(与信相当額)	5,154	693	440	6,286
信用コスト	2	11	1	14
信用リスク量	20	63	12	96

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

(注 2)近畿大阪銀行、奈良銀行の計数は除いて作成しております。

〔りそな銀行〕

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他(注)	合計
信用リスク相当額(与信相当額)	5,139	679	440	6,257
信用コスト	2	11	1	14
信用リスク量	20	63	12	96

(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。