

経営の健全化のための計画  
の履行状況に関する報告書

平成21年12月  
株式会社 リそなホールディングス  
株式会社 リそな銀行

## 目 次

### (概要) 経営の概況

1. 21年9月期決算の概況	1
2. 経営健全化計画の履行概況	3
(1) 業務再構築等の進捗状況	3
(2) 経営合理化の進捗状況	13
(3) 不良債権処理の進捗状況	13
(4) 国内向け貸出の進捗状況	14
(5) 配当政策の状況及び今後の考え方	19
(6) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況	19

### (図表)

1 収益動向及び計画	20
2 自己資本比率の推移	27
5 部門別純収益動向	30
6 リストラの推移及び計画	31
7 子会社・関連会社一覧	33
8 経営諸会議・委員会の状況	34
9 担当業務別役員名一覧	42
10 貸出金の推移	44
12 リスク管理の状況	45
13 金融再生法開示債権の状況	49
14 リスク管理債権情報	51
15 不良債権処理状況	53
17 倒産先一覧	55
18 評価損益総括表	58
19 オフバランス取引総括表	62
20 信用力別構成	63

## 1. 21年9月期決算の概況

### (りそなホールディングス [単体]の業績)

21年9月期の営業収益については、傘下銀行からの受取配当金の減少などに伴い、前年同期比303億円減少の219億円となりました。一方、営業費用については、支払利息の減少等から前年同期比6億円減少し、35億円となりました。この結果、営業利益は前年同期比296億円減少の184億円となりました。

経常利益は前年同期比311億円減少の184億円となり(22年3月期計画対比進捗率7.7%)、中間純利益は、前年同期比322億円減少の259億円となりました(22年3月期計画対比進捗率10.3%)。

### (傘下銀行合算の業績)

業務粗利益については、前年度における政策金利引下げの影響等により、資金利益が前年同期比183億円の減少となったことなどから、前年同期比267億円減少の3,151億円となりました(22年3月期計画対比45.6%)。なお、役務取引等収益については、前年同期比69億円の減少となりましたが、投資商品販売額は、前年同期比8割超まで回復しております。また、債券関係損益については、金利動向を的確に捉えた結果、前年同期比135億円増加の144億円となりました。

経費については、厳格運営を徹底した結果、前年同期比27億円減少の1,757億円となりました(22年3月期計画対比進捗率46.7%)。

この結果、実勢業務純益は前年同期比238億円減少し、1,393億円となりました(22年3月期計画対比進捗率44.3%)。

与信関連費用については、りそな銀行において新規発生額が前年同期比約7割減少したことなどから、前年同期比751億円減少の513億円となりました(22年3月期計画対比進捗率70.2%)。また、株式関係損益は株式等償却額の減少により、前年同期比44億円増加の21億円となりました(22年3月期計画対比進捗率70.0%)。

中間純利益については、前年同期比101億円増加の813億円(22年3月期計画対比進捗率50.4%)となりました。

### (剰余金の状況)

りそなホールディングスと傘下銀行の合算利益剰余金残高については、21年3月末比405億円増加し、21年9月末現在で12,966億円となりました(22年3月期計画14,327億円)。

### (自己資本比率の状況)

りそなホールディングスの21年9月末の連結自己資本比率については、第9種優先株式の取得・消却の影響等により、21年3月末比0.35%減少の13.10%となりましたが、引き続き十分な水準を維持しております。

【21年9月期決算概要（傘下銀行合算）】

単位：億円	20/9月期 実績	21/3月期 実績	21/9月期 実績	前年同期比	22/3月期 計画
業務粗利益	3,418	6,753	3,151	△267	6,900
経費(▲)	1,785	3,622	1,757	△27	3,760
実勢業務純益	1,632	3,127	1,393	△238	3,140
経常利益	274	849	768	+493	2,490
特別損益	1,130	1,343	132	△997	80
税引前中間（当期）純利益	1,405	2,193	901	△504	2,570
中間（当期）純利益	711	1,207	813	+101	1,610

与信関連費用（▲）*	1,265	1,639	513	△751	730
------------	-------	-------	-----	------	-----

\* 信託勘定不良債権処理額＋一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理損失額－特別利益内の与信費用戻入額

（22年3月期の業績見通し）

22年3月期については、景気・市場環境など引き続き厳しい経営環境にあります。 「真のリテールバンクの確立」に向け、経営健全化計画に掲げた各施策を着実に実行してまいります。

【22年3月期業績見通しの概要】

22年3月期 （見通し）	傘下銀行合算		22年3月期 （計画）
		うちりそな銀行	
業務粗利益	6,140億円	4,070億円	6,900億円
経費	3,560億円	2,370億円	3,760億円
実勢業務純益	2,580億円	1,700億円	3,140億円
税引前当期純利益	1,660億円	1,100億円	2,570億円
税引後当期純利益	1,150億円	—	1,610億円

## 2. 経営健全化計画の履行概況

### (1) 業務再構築等の進捗状況

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

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

#### ①事業領域の選択と集中

##### (重点地域)

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

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

##### (重点ビジネス)

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

##### 《個人ビジネス》

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

## —個人ローン—

住宅ローンビジネスについては、新設住宅着工戸数の減少が続き、マンションの新規販売戸数も低水準にとどまるなど市場環境は依然として厳しい状況にある中、マンションデベロッパーや大手住宅流通業者等への営業強化、借りかえ施策の推進等により、貸出の増強を図るとともに、お客さまとのコミュニケーションを強化し、相談にきめ細かく応じられるよう店頭等の相談態勢の整備に注力してまいりました。

りそな銀行では、住宅流通業者やハウスメーカーの営業担当者向け勉強会の開催により、案件の発掘に努めているほか、借りかえ相談会の開催やホームページ等を通じた情報配信等により、借りかえ案件の獲得強化を行っております。また、賃貸用住宅ローンについては、営業現場とアパートマンションローンセンターとの連携強化を図り、積極的に取り組んでおります。

また、商品面については、固定金利と変動金利の組合せが可能な「すまい・るパッケージ」の商品改定に伴い、借りかえにもご利用いただけるようになるなど、従来以上にお客さまのニーズに合った商品をご提供しております。また、りそなダイレクトによる住宅ローン一部繰上返済の開始や返済予定照会機能の追加により、お客さまの利便性を向上させております。加えて、りそなダイレクトによる一部繰上返済の手数料無料化を実施するなど他社との商品差別化を図っております。

営業店のローン事務については、ローン専門チャンネルであるローンセンター、ローンサポートオフィスとの連携を強化し、品質の向上と効率化に努めているほか、パソコンテレビ電話などの機能強化を実施し、お客さまニーズへの対応力の強化を図っております。これらの取り組みを着実に推し進めた結果、当グループにおける21年9月末の住宅ローン残高は約11兆8,600億円と21年3月末比で約1,600億円の増加となりました。

消費性ローンビジネスについては、貸金業者への法規制や市況の変化により、マーケットをとりまく環境が大きく変動していることを踏まえ、お客さまのニーズにあった商品体系の見直しと新商品の開発を行ってまいります。具体的には、既存の「教育」「マイカー」「リフォーム」などの商品体系をお客さまのライフタイムバリューに対応できる商品体系へ見直すとともに、エコ関連商品などの開発に取り組んでまいります。

## —金融商品販売—

世界的な景気刺激策に支えられ、世界経済が回復傾向にあることから、当グループにおける金融商品販売ビジネスは厳しい中にも持ち直しの傾向にあります。当グループでは、金融商品販売ビジネスの復調を本格的なものにすべく、引き続き競争力のある独自商品の提供や、担い手のスキルの向上、迅速な情報提供等によるアフターフォローの強化により、お客さま満足度の向上を図り、金融商品販売ビジネスの強化に努めております。

投資信託販売については、21年度上期中に以下の通り合計4本の新たな商品をご提供しております。これらの新商品は当グループ専用投資信託であり、従来からのアライアン

ス先であるクレディ・アグリコル アセットマネジメント株式会社をはじめとした有力な内外運用会社との協働態勢による商品企画・開発を通じ、他社との差別化を図りながら、お客さまとの取引深耕と裾野拡大に取り組んでおります。

追単の別	商品分類	商品名
単位型投資信託	国内/株式/特殊型 (条件付運用型)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「はづき」</li> <li>・「ダブルウィン・アドバンス」</li> <li>・法人専用投資信託「りそな条件付運用型ファンド（為替レート参照）2009-7」</li> </ul>
追加型投資信託	国内/資産複合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「りそなPCAニッポン優良資産ファンド」</li> </ul>

担い手については、投資信託をはじめ投資商品の販売を主業務とする「資金運用コンサルタント」の活用や、営業窓口における資産運用相談及びローンの相談を主業務とする「マネーライフプランナー」、資産運用相談を主業務とする「資金運用アドバイザー」の計画的な配置により、営業戦力の一層の強化を図っております。

保険販売については、個人年金保険等の新商品を3本ご提供し、品揃えの充実に注力してまいりました。特にお客さまの「殖やす」ニーズのみならず「遺す」「備える」ニーズにも的確にお応えできる一時払終身保険、円貨定額個人年金保険、及び即時年金受取型変額個人年金保険など特色のある商品をご提供し、従来以上に幅広いニーズへの対応が可能となっております。また、業務提携先である第一生命グループの第一フロンティア生命保険株式会社の当グループ専用個人年金保険商品「安心一直線」は、21年度上期を通じて当グループにおける保険販売額トップの商品となるなど、第一生命グループの持つ商品開発力や販売面での充実したサポートと、当グループの持つ販売力との相乗効果によって、業務提携の効果が現れております。引き続き新商品開発や人材面での協力関係を継続してまいります。

投資信託分野、資産運用分野、生命保険分野での業務提携先であるクレディ・アグリコルグループとは、引き続き新商品開発等の分野において連携を強化しております。21年9月にはクレディ・アグリコル生命保険株式会社の条件付運用型の単位型変額個人年金保険の第3弾として「秋・花ざかり」をご提供しております。

保険窓販全面解禁商品については、当グループの全店で、平準払医療・がん保険2本と、平準払終身保険、一時払終身医療保険、一時払三大疾病保障保険の各々1本の合計5本を取扱っております。21年7月にご提供した平準払終身保険「長割り終身」（東京海上日動あんしん生命保険株式会社）は、貯蓄性と保障性の両方を兼ね備えており、21年度上期の主力商品となりました。また、21年8月に商品改定を行った平準払医療保険「新・EVER」（アメリカンファミリー生命保険会社）についても順調に販売を伸ばしております。

担い手については、保険会社従事経験者である「資金運用コンサルタント」や保険会社からの出向等による「ファイナンシャルアドバイザー」の継続活用により、保険販売力の

増強を図っております。また、保障性保険については、店頭を中心とした一般の担当者への研修や営業現場での販売実践などを通じて、継続的に販売力の強化に努めております。引き続き商品ラインナップの拡充や販売員の育成、お客さまのライフプランに合った確かな提案のできるコンサルティング力の強化により、保険に対する幅広いニーズにお応えしてまいります。

当グループでは、従来からお客さまへのアフターフォローに重点をおいた活動を実施しております。投資信託保有のお客さまには、「資金運用セミナー」の開催（21年度上期開催実績はグループ合計で26回、延べ参加人数は約8千名）を継続し、お客さまへの適切な情報提供に努めております。また、投資信託や保険など一定のお取引があるお客さまへの訪問・面談を20年度下期から継続して実施し、きめ細かな情報提供に取り組んでおります。金融危機に端を発した外資系生命保険会社に対する信用不安に対しては、ファンドの運用状況、保険の年金原資保証等の機能の再説明、保険会社の信用力に関する情報提供を行っており、引き続きお客さまへのアフターフォローに注力してまいります。

これらの取組みを着実に進めてきた結果、当グループにおける21年9月末の個人向け投資商品残高（投資信託・公共債・保険）は、約3兆7,300億円と、21年3月末比で約3,800億円の増加となりました。

今後も金融商品販売ビジネスの拡大を目指し、常にお客さまの立場に立ち、高度化・多様化するニーズを捉え、最適な商品・サービスをご提供してまいります。

#### 一資産承継ビジネス一

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

20年4月以降、コンサルティング活動を強化しており、お客さまの課題を顕在化し、信託機能を活用した課題解決に取り組んでおります。また、企業オーナー向けに自社株承継信託を全店で推進強化し、法人・個人一体となった資産承継ニーズにお応えしております。

これらの取組みにより、21年上期の遺言信託の新規受託件数は前年同期比271件増加の624件と大幅に増加し、21年9月末の遺言信託受託件数は10,801件と21年3月末比で313件の増加となりました。



## 《法人ビジネス》

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

### －中小企業貸出－

昨年来続いていた企業の大型倒産増加の傾向が沈静化する等、国内景気は最悪期を脱したものの、雇用環境は依然として厳しい状況にあり、国内需要の低迷は長期化の様相を呈しております。

このような環境下、当グループは地域特性に応じた営業推進と、お客さまのニーズに合ったきめ細かな対応に努め、中小企業のお客さまへの円滑な金融機能のご提供に注力しております。

りそな銀行では、6地域・3営業本部による「地域運営」のもと、営業推進を担う「営業部（法人・個人）」と窓口サービス・内部管理を担当する「お客さまサービス部」との分業による営業体制により、お客さまへのサービス品質向上に取り組んでおります。各地域においては、地域担当役員以下地域スタッフによる営業店支援に取り組むほか、本部支援体制として「法人ソリューション営業部」が当グループの持つソリューション機能をコーディネートする役割を担い、企業のお客さまが抱える経営課題に対し、最適なサービスをご提供することでお客さまの課題解決に取り組んでおります。加えて、中小企業向け貸出増強に係る企画・推進・管理を地域と一体と行うことを目的に21年1月に設置した「地域企業支援室」の活動の活性化を図り、推進施策の迅速な実行に努めております。

人材育成においては、法人担当者の必要な能力要件を明示した戦力分析ツールを制定し、客観的な評価を実施するとともに、評価結果の分析を踏まえた適材適所の人材配置の実現や効果的な人材育成プログラムの構築により、涉外担当者全体のスキルアップと営業力強化を図っております。

こうした取組みを通じ、中小企業のお客さまの資金需要に積極的に対応してまいりましたが、誠に遺憾ながら当グループにおける21年度上期の中小企業向け貸出（インパクトローンを除く実勢ベース）は前年同期実績比2,754億円改善したものの、21年3月末比では995億円の減少となりました。

今後も、円滑な金融機能のご提供と併せ、不動産・信託業務等の当グループの強みを活かし、企業や企業オーナーのニーズに応える質の高いサービスのご提供を通じ、中長期的なお客さま基盤の拡大に努めてまいります。

## －不動産－

りそな銀行は、商業銀行で唯一不動産業務を本体で併営しており、店舗ネットワークやお客さま基盤の優位性を活かした良質な不動産情報の獲得に努め、仲介、コンサルティング、流動化、鑑定等の幅広いソリューション機能を強化することで不動産収益の向上を図っております。特に、中核業務である不動産仲介においては、従来以上に営業現場に軸足を置いた不動産業務サポート体制により、営業現場との協働体制を強化し、お客さまに迅速かつ最適なサービスをご提供しております。また、当グループの他の商業銀行のお客さまの不動産ニーズに対しても、りそな銀行のソリューション機能をご提供することにより、グループシナジーを高めるよう努めております。

しかしながら、21年度上期は、不動産市況の回復の遅れが大きく影響し、仲介案件の成約期間の長期化や不成立となるケース等が依然として多く、21年9月期の不動産部門収益は前年同期比11億円減少の27億円となりました。

今後は、従来以上にりそな銀行の強みである不動産業務を本体で併営しているメリットと当グループのお客さま基盤を最大限に活用した不動産ビジネスを展開してまいります。また、多様化するお客さまニーズやお客さまが抱える不動産に関する諸問題を多角的に調査・分析し、最適なソリューション機能をご提供してまいります。

## －企業年金－

高齢化の進展を背景に年金に対する関心が高まりを見せるなか、24年3月に迫った適格年金制度の廃止、退職給付にかかる国際会計基準へのコンバージェンス等、企業年金はまさに「変革の時代」にあり、お客さまのニーズもますます多様化・高度化しております。当グループは、従来から経営課題解決型ビジネスの柱の一つとして、企業年金に係るソリューションをお客さまに幅広くご提供してまいりました。21年4月には、信託機能の強化に基づく営業力及びサービス組成力の強化を狙いとして、りそな銀行とりそな信託銀行を合併いたしました。商業銀行のお客さま基盤と専門信託銀行の高度な信託機能を融合することで、従来以上にお客さまの経営課題解決に向けたソリューションをご提供する態勢を整えております。

企業年金に関する具体的な取組みとして、企業年金取引先の拡充を全社的な優先課題とすることによる営業店の年金推進マインドの強化、担い手の拡大とスキルアップ、本部サポート体制の強化など、営業体制を整備しております。このような施策を通じて、お客さまへのコンタクトが合併前に比べ大幅に増加するなど、「リテール×信託」ブランド確立へ向けた営業活動の効果は着実に現れており、21年度上期中に新たにりそな銀行と企業年金取引を開始したお客さまは前年同期比144件増加の214件となりました。

今後は営業店のスキルレベルの向上による自立的な推進態勢の構築や、運用業務、制度設計・管理業務の高度化、お客さまアンケートの実施等によるサービスレベルの向上に取組み、良質かつ競争力のあるサービスをご提供していくことで、企業年金業務の拡大に注力してまいります。

## ②りそなスタイルの確立

### (新しい企業文化の創造)

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

### －オペレーション改革／ペーパーレス事務運営－

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

16年11月から開始した次世代型店舗への移行については、りそな銀行207カ店、埼玉りそな銀行90カ店に拡大しております(21年9月末時点)。さらにりそな銀行では、21年9月7日に、「たまプラーザ支店」を個人のお客さま向け新型店舗「個人スマート店」としてリニューアルオープンさせ、新たな取引スタイルの確立を目指したパイロット活動を開始しております。具体的には、銀行取引におけるIT利用(キャッシュカード・インターネット)の増加をふまえ、店頭窓口での通帳と印鑑を利用した取引スタイルから、さらに安全性の高い生体認証を利用した取引スタイルに全面的に切り替えるとともに、インターネットバンキング専用パソコンやテレホンバンキング専用電話、投資信託受付端末(印鑑・書類への署名手続きなしで投資信託の購入が可能)を設置し、取引のペーパーレス化(エコ化)に取り組んでおります。ロビースペースには、従来の相談ブースに加え、カウンターを隔てない気軽さ、親しみ易さをコンセプトとした相談コーナーを新たに設置し、お客さま一人ひとりのニーズに合ったワントゥワンのサービス提供に取り組んでおります。

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

営業店における効率化活動と業務基盤の刷新により、今後とも「3ない」「3レス」(※)のコンセプトに基づいたオペレーション改革を加速することで、お客さまの利便性を高めるとともに、ローコストでの事務運営体制を目指してまいります。

※「3ない」「3レス」:りそなが目指す営業店事務のコンセプト。お客さまを「お待たせしない、(伝票に)お書きいただかない、(印鑑を)押しいただかない」ことにより、銀行側は「ペーパーレス(伝票なし)、キャッシュレス(現金管理なし)、バックレス(後方事務処理部隊なし)」の仕組みに切り替え、CSと事務効率化の同時実現を目指します。

## －ワークスタイルの変革－

当グループは、りそな銀行が保有し当グループで使用していた東京本社ビルを譲渡し、22年5月に東京本社機能を江東区木場に移転する予定としております。また、本社移転に先立ち、本年11月にりそな銀行東京営業部及び埼玉りそな銀行大手町中央支店等の営業部門を文京区後楽に移転しております。

今回の本社移転を業務改革のチャンスと捉え、本社業務の知的生産性・創造性の向上に向けたワークスタイルの変革に積極的に取り組んでまいります。

具体的には、社内ネットワークや情報・通信機器等のITインフラ強化により、ペーパーレス業務運営を推進するとともに、ユニバーサルレイアウトの導入などオフィススタイルを抜本的に改革することで、ムダやムラを徹底的に排除し、業務の効率化を進めてまいります。

## －マーケティングの高度化－

当グループは、お客さまの真のニーズに合った商品・サービスをご提供するために、20年4月に新設した金融マーケティング研究所の調査・分析機能を強化し、マーケティングの高度化に努めております。

個人ビジネスにおいては、お客さまのライフステージやライフスタイルを理解することで、お客さまのニーズに合ったローンや金融商品販売の効果的な推進手法をモデル化し、法人ビジネスにおいては、中小企業のお客さまとの一層の取引推進のために、データベースを活用した推進手法の開発に取り組んでおります。また、調査・分析から得た知見・ノウハウを営業現場にわかりやすく伝えることで、創意工夫を凝らしたマーケティング活動に取り組んでおります。

## (個の重視)

### －人材改革－

当グループでは、真のリテールバンクの確立に向けて、金融のプロフェッショナルとしての社員一人ひとりの質を高めるとともに、多様な人材が活躍できる風土創り（ダイバーシティマネジメント）に挑戦しております。

「分野別のプロフェッショナル人材の育成」の実現に向け、社員一人ひとりが、自分自身のレベルに応じた研修を主体的に選択受講する仕組みを整え、事業分野別・レベル別の研修プログラムや人材育成体制の整備を進めております。今後も高度化・多様化するお客さまのニーズにお応えしていくために、人材育成プログラムの更なる充実を図ってまいります。

また、昨年度からは、真に多様性を尊重する組織風土の確立を目指した新人事制度を導入し、あわせてパートナー社員（パートタイマー）についても社員と同一体系の評価・処遇制度の適用を開始するなど、職種や年齢などにとらわれない多様な人材が活躍できる体制の構築を進めております。

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

#### （信頼度No.1への挑戦）

##### －サービス改革－

当グループでは、グループ横断的なお客さまサポート等管理（お客さまからの相談や苦情などへの対応）態勢の一層の強化及び当グループにおけるサービス品質の更なる向上を図るため、りそなホールディングスに当該業務の所管部署を設けており、傘下銀行各社のサポート等管理態勢所管部署の統括、ならびにグループ各社の施策・管理態勢の横断的な対応等の機能を担うとともに、CS（お客さま満足度）、商品・サービス品質の更なる向上に取り組んでおります。

営業店では、事務品質向上やローコスト・オペレーションの追求、リスク管理・コンプライアンスの強化を推進すると同時に、店頭における基本的な接客対応の向上や店頭美化活動といった基礎的なサービスに加え、お客さまの声を収集を通じお客さまが真に求める商品・サービス品質の改善に向け、営業現場での解決策の策定・本部への改善提案の実施など、拠点ごとの組織的・自立的なサービス改革体制の整備を図っております。また、店頭やアンケート等におけるお客さまの声を踏まえ、本部においても生体認証登録カードの営業店発行、ATMでの暗証番号数字キーのランダム変更機能追加、個人向けインターネットバンキングの弊社ホームページからの申込み機能追加といった対応を行うなど、営業現場と本部が一体となったサービス改革に積極的に取り組んでおります。

今後もグループ全体の商品・サービス品質改善にかかる取組みについて、更なる強化を図ってまいります。

##### －CSR（『りそな』の社会的責任）－

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

環境問題への対応として、20年10月から環境省が推進する「エコ・アクション・ポイント事業」に参加しております。通帳を使用しないことで紙の使用量を削減する口座「TIMO」を対象商品とし、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行において、多くのお客さまからお申し込みをいただいております。また、株主総会（21年6月）やCSRイベント（21年10月）等の運営にあたり、グリーン電力を活用し、ご来場者の皆さまにもエコ・アクション・ポイントを配布しました。これまでのエコ・アクション・ポイント発行件数は、20万件を超えており（事業に参加する企業中トップの実績）、本事業の普及にも積極的に協力しております。

電力・紙使用量削減など自社における環境負荷低減にも継続的に取組み、近畿大阪銀行本社（20年10月）、埼玉りそな銀行本社（20年12月）に続き、りそな銀行でも環境マ

ネジメントにかかる国際認証規格 ISO14001 を取得するための準備を進めております。  
地域・社会貢献活動の一環として、当グループでは、子ども向け金融経済教育『りそな  
キッズマネーアカデミー』を全国的に開催しており、今年の夏休み期間中には、全国 194  
カ所、約 2,800 人の子どもたちが参加しております。今後も開催規模を拡大するととも  
に、内容の充実を図ってまいります。

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

こうした取組みは、外部からも評価いただいております。モーニングスター株式会社の算出  
する「モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI インデックス)」の構成銘柄に  
21 年 9 月 1 日から採用されたほか、日本財団主催の第 3 回 CSR 大賞において情報開示部  
門銀賞を受賞しました。

今後も当グループは、様々な団体と連携・協力しながら、地域に根ざした活動に取組ん  
でまいります。

## (2) 経営合理化の進捗状況

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

### (役職員数)

21年9月末のりそなホールディングス及び傘下銀行合算の役員数は21年3月末対比7名減少の51人となりました(22年3月末計画対比▲7人)。従業員数については、退職者数が計画比減少した影響から15,425人(22年3月末計画対比+725人)となりました。引き続き事務管理部門の運営効率化を一層推し進めるとともに、営業戦力の量的維持・質的強化を図ることで重点地域・重点ビジネスの強化を実現してまいります。

### (国内店舗・海外拠点数)

傘下銀行合算の21年9月末現在の本支店数は477カ店となりました(22年3月末計画対比▲1カ店)。国内店舗については、引き続き非効率・不採算店舗の見直しと、重点地域へ経営資源を集中することで、お客さまとの取引機会の拡大を図ってまいります。

りそなホールディングスまたは傘下銀行が直接50%超の株式を保有する海外現地法人については、計画通りの2社となっております。

### (経費)

21年9月期の経費は、傘下銀行合算で1,757億円の実績となりました(22年3月期計画対比進捗率46.7%)。このうち人件費(りそなホールディングス役職員の人件費を含む)については、635億円の実績(22年3月期計画対比進捗率48.8%)、物件費(りそなホールディングスへの経営指導料を除く)については、1,021億円の実績(22年3月期計画対比進捗率45.6%)となりました。

## (3) 不良債権処理の進捗状況

当グループ(傘下銀行合算)の21年9月期の与信関連費用は、りそな銀行における新規発生額が前年同期比約7割減少したことなどから、前年同期比751億円減少の513億円となりました。また開示不良債権残高は7,017億円、不良債権比率は2.58%となりました。

当グループは、引き続き不良債権の新規発生抑止、貸出ポートフォリオの小口分散化に取り組むとともに、お客さまの事業再生に向けた支援体制の強化により、邦銀トップレベルの健全性を目指してまいります。

なお、当グループでは、21年9月期中に債権放棄は実施しておりません。

#### (4) 国内向け貸出の進捗状況

当グループは、金融機関としての公共的使命を十分に認識するとともに、地域に密着した金融機関としての姿勢や、地域のお客さまを大切にするという方針を徹底し、健全な企業等に対する円滑な資金供給に努めております。国内景気が依然として厳しい状況にあるなか、当グループは、金融の円滑化に向けた施策を講じており、お客さまが当グループに求める役割の重要性とご期待を認識し、お客さまのニーズに真摯にお応えしております。

中小企業向け貸出については、地域特性に応じた営業推進と、お客さまのニーズに合ったきめ細かな対応に努め、お客さまの資金需要に積極的に対応してまいりましたが、誠に遺憾ながら当グループにおける 21 年度上期の中小企業向け貸出は、前年同期実績比 2,754 億円改善したものの、21 年 3 月末比では 995 億円（※）の減少となりました。

※実績はインパクトローンを除く実勢ベース。なお、早期健全化法に規定されている中小企業向け貸出の趣旨に反するような貸出は含まれておりません。

下期につきましては、中小企業向け貸出の推進体制等を従来以上に強化し、21 年度増加計画の達成に向けての取組みを徹底してまいります。

なお、各傘下銀行における中小企業向け貸出増強に向けた取組状況は以下の通りです。

#### [りそな銀行]

##### (推進体制の整備・強化)

##### ・地域の再編 (21 年 6 月～)

りそな銀行では、16 年 4 月から地域運営を展開しており、20 年 4 月から 7 地域・3 営業本部体制へ移行すると同時に、複数の営業店からなる「エリア制」を導入し、エリア内で営業推進を担当する「営業部 (法人・個人)」と窓口サービス・内部管理を担当する「お客さまサービス部」との分業体制としております。

21 年 6 月には、首都圏における拠点間の連携を一層強化する為、それまでの「首都中央地域」と「首都圏地域」を統合し、6 地域・3 営業本部体制へ移行しております。

##### ・業績評価体系の見直し (21 年 4 月～)

従来から中小企業取引関連項目については、営業店の業績評価項目の中でも最重要項目としており、21 年度上期については貸出残高の増加目標を着実に達成するべく、「中小企業貸出残高・保証協会貸出残高」を「優先課題」として設定しました。また、預金、決済、外為、企業オーナー取引、各種ソリューションビジネスの取組状況を、従来の商品別の評価から個社ごとの総合取引状況を評価する方法に変更し、「個別機能取引の強化」項目を新設しました。

##### ・全社運動の実施 (21 年 4 月)

業績評価と併せ、保証協会保証付貸出増強の取組強化、残高目標の早期達成に向け、「保



証協会貸出増強運動」を実施しました。また、法人取引先との更なる紐帯強化、法人・オーナー一体での取引拡大を図るべく、「法人与信先代表者取引獲得運動」を実施しました。

- ・取引先に対する個社別取組方針策定（21年4月）

お客さま基盤拡大の目標（中小企業貸出先数・残高）達成に向け、期初にお客さまごとの今後の取組方針を個社別に協議・策定し、期初方針に基づく効率的なアプローチを目指してまいりました。推進管理面においては、「法人 CRM」システムの活用により、個々のお客さまを軸に情報の一元化・共有化を図り、お客さまに最適なソリューションをご提供できる様、営業店と本部が一体となって営業力の強化を図っております。

- ・個社別貸出残高管理の精緻化（21年4月～）

貸出先の残高管理については、全ての貸出先について月次で営業店からの見込報告を実施しており、残高管理の精緻化を図るとともに、営業店・地域・本部が進捗状況を共有し、取組不足の有無や見込を踏まえた対応の協議を随時実施しております。

- ・「地域企業支援室」の活動強化（21年7月～）

中小企業向け貸出増強に向けた企画・推進・管理を地域と一体となつて行うことを目的に設置した「地域企業支援室」の活動強化を図りました。具体的には、中小企業向け貸出の進捗状況管理、及び増強に向けた推進施策の協議を行う会議を週次で実施し、地域間の情報の共有化、推進施策の迅速な展開を図っております。

- ・法人担当者戦力分析ツールの制定（21年8月～）

当社の法人担当者全員に対し必要な能力要件を改めて明示し、当社法人部門の営業力の実態を分析するツールとして、法人担当者戦力分析ツール「私の力」を新たに制定しました。各営業部長が制定要件に則り部下社員の営業力を客観的に評価し、適材適所の人材配置や効率的なOJTを実施するとともに、評価結果の本部宛報告による分析結果を踏まえ、人材育成プログラムへの反映等を通じ、効率的かつ効果的な人材育成を実施してまいります。

- ・法人純新規獲得コンペティションの開催（21年9月～）

お客さま基盤の拡大に向け、全社員に新規開拓活動の重要性を改めて意識付け、新規先獲得活動の活性化を図るべく、従来の個人別表彰制度に加え、法人純新規獲得コンペティション「S-1 グランプリ」を開始しております。

#### （新商品・サービス等の開発・提供）

- ・保証協会との提携商品の拡充

従前から保証協会保証付貸出については中小企業貸出増強のツールとして位置付けており、「緊急保証制度」の積極的な活用と各保証協会との提携商品の拡充を進めてまいりま

した。21年度上期においては、以下の提携商品の取扱いを開始しました。

広島県信用保証協会 「わかば保証」「みのり保証」(21年4月～)

奈良県信用保証協会 「無担保パワフル保証」(21年4月～)

東京信用保証協会 「あんしん」(21年9月～)

- ・「中小企業商手ファンド」の取扱開始(21年7月～)

電子記録債権市場の本格稼働を見据え、手形取引を含む決済機能の取込強化を図るとともに、商業手形割引残高増強による良質貸出の増強を図るべく、「中小企業商手ファンド」の取扱いを開始しました。

- ・「優良企業裾野先開拓ファンド」の取扱開始(21年7月～)

グループファイナンスへのシフト等により、貸出残高が減少傾向にあった大企業子会社等において、金融情勢の変化に伴う独自調達への動きが増加したことを受け、当社取引先優良企業の子会社等をターゲットに「優良企業裾野先開拓ファンド」の取扱いを開始しました。

## [埼玉りそな銀行]

### (推進体制の整備・強化)

- ・アプローチ先の明確化及び効率的な推進管理の徹底

貸出残高減少先、低シェア先、シェア減少先、信用保証協会利用先等の各種推進リストを本部から各営業拠点に積極的に還元するなど営業推進情報の効果的な活用により、取引の新規獲得または取引のシェアアップ等への取組みを強化しております。また、「法人CRM」システムを利用して、お客さま情報の一元化を図り、効率的な提案活動の実施及び営業推進状況の管理を徹底しております。

- ・ビジネスローンセンターにおける営業推進体制の強化

ビジネスローンセンターにおける融資アドバイザーの人員を20年度に30名増員し、115名体制とすることで、小口新規案件を中心とした営業推進を強化しております。

- ・渉外活動効率化に向けた体制整備

渉外担当者の営業推進をサポートする渉外サポートパートナーを主要営業店に配置し、担当者が外訪活動を行っている間に店内で融資書類を作成するなどの渉外サポート体制を整備しました。渉外活動の効率化の推進により、渉外担当者の営業活動時間の拡大及びお客さまとの接点の増加を実現しました。

- ・渉外・融資担当者向けの各種研修の継続実施によるプロフェッショナル人材の育成

営業店の渉外・融資担当者向けに提案営業力の強化を図る「法人ソリューション研修」や、企業の実態把握力向上を目指した「法人渉外上級研修」、初任者・中堅層向けに案件

組立力や与信判断能力の強化を図る「法人営業初級研修」、「同 中級研修」等、社員一人ひとりのレベルに応じた研修を実施しました。また、eラーニングシステムを利用して、自宅等でも学習可能な利便性の高い自己研鑽支援ツールを導入しており、お客さまへの対応力強化に向けた知識レベルの向上を図っております。

- ・農業関連ビジネスへの支援強化

埼玉県等と連携し、埼玉県内の中小食品メーカー向けに「商品企画・販売促進セミナー」や「農業分野参入セミナー」を開催しました。農業・食品関連企業への情報提供や事業支援等を通じて、農業関連ビジネスの発展・成長を支援すると同時に、地域経済活性化に取り組み、資金需要を喚起しております。

- ・中小企業の事業再生支援への取組み強化

中小・零細企業等のなかから経営改善支援取組み先を選定し、営業店及び本部専門部署との連携を図りつつ「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」等の策定を支援する取組みを強化しております。また、営業店・本部専門部署との情報連携強化を図り、再生新規取引の獲得に注力しております。

#### （新商品・サービス等の開発・提供）

- ・埼玉県農業信用基金協会との債務保証制度の新規取扱開始

「家畜飼料特別支援資金」に係る埼玉県農業信用基金協会との債務保証制度を21年7月から新規取扱いを開始しました。これにより、当社の農業関連融資は、①埼玉県農業信用基金協会を活用した「家畜飼料特別支援資金」「農業近代化資金」「その他一般保証」、②独立行政法人農林漁業信用基金の債務保証を活用した林業関係融資制度、③日本政策金融公庫農林事業代理貸付、等と制度融資のラインナップが充実しました。

#### 〔近畿大阪銀行〕

##### （推進体制の整備・強化）

- ・「全先担当制」の定着化

地域の金融機関として中小企業や個人事業主のお客さまの成長をサポートすることを目的に、20年4月から取引のあるお客さま全先に対して担当者を配置する「全先担当制」を導入しております。この「全先担当制」では、新規のお客さまの開拓を中心に活動する「法人新規専任担当」や、既存の取引のあるお客さまに対応する「法人担当」及び「法人コミュニティ担当」を配置し、フェイストゥフェイスによるきめ細かな対応を実施しております。

21年10月には小規模企業や個人事業主を担当する「法人コミュニティ担当」の活動が一定の成果をあげていることから、さらに地域に密着した金融機関になることを目指し、営業店の店周を重点地域とした活動を行うよう、従来の「法人新規専任担当」及び「法

人担当」を廃止し「法人コミュニティ担当」に統一しました。特に年商 5 億円以下の中小企業や個人事業主を重点に活動し、地域の中小企業や個人事業主のお客さまの資金ニーズをきめ細かく発掘する体制を構築しております。

- ・「地元企業応援部」の設置

取引先中小企業の経営課題をいち早く把握して適切な対応による経営支援等を行う専門部署として、21 年 1 月に「地元企業応援部」を設置し、条件変更手続き等の迅速な対応を実施しております。

- ・プロ人材の育成

社内教育機関として「近畿大阪フィナンシャルアカデミー」を導入し、営業の担い手全員に表面的な財務データに依存せずに企業の実態をみる「目利き力」の養成・強化、融資提案・案件組成力などの「課題解決力」の修得を図っております。また、地銀トップクラスのプロ人材の育成に取り組むため、「営業、事務、管理等の各部門一体となった人材育成」、「全社員を対象とした教育態勢の再構築」、「教育・研修による成果の希求」等をコンセプトとして、教育・研修の企画・運営・評価を一元的に行う経営直轄の教育専門部署として、「人材強化戦略室」を 21 年 7 月に設置しております。同室の設置を機に各部で実施していた研修を「近畿大阪フィナンシャルアカデミー」に統合再編し、従来の営業主体の研修から社員一人ひとりのキャリアフィールドに応じた研修体系としております。

### (新商品・サービスの開発・提供)

- ・保証協会保証付融資の推進

保証協会保証付融資については、「緊急保証制度」とともに各信用保証協会との提携商品も中小企業や個人事業主のお客さまに対する資金供給の円滑化の手段として、引き続き積極的に推進しております。「緊急保証制度」は低金利で且つ固定金利の制度融資が中心であり、提携商品は決算書データを伝送することで審査期間を短くしたスピード商品であることから、緊急保証制度と比較すると短時間で諾否の回答を得られる商品となっております。

- ・「地域力連携拠点事業」の推進 (21 年 4 月～)

21 年 3 月に経済産業省の委託事業である「地域力連携拠点事業」に近畿経済産業局管内の地方銀行として初めて採択されました。4 月から活動を開始し、中小企業支援施策の活用、専門家の派遣等、中小企業が抱える課題解決のためのサポートを実施しております。また、独自の取り組みである「情報リレーション活動」における情報集積力との相乗効果により、これまで以上に高度な課題解決機能を中小企業のお客さまにご提供しております。

## (5) 配当政策の状況及び今後の考え方

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

従いまして、優先株式は所定の配当、普通株式配当も今後の収益状況等を踏まえたうえ、1株につき10円を基本とした安定配当に努めることといたします。

## (6) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

### (責任ある経営体制の確立)

当グループは、責任ある経営体制の確立及び経営に対する監視・監督機能の強化、ならびに経営の透明性向上に努めることで、ガバナンスの強化を図っていく方針としております。

りそなホールディングスでは、15年6月に国内の銀行持株会社として初の委員会設置会社に移行するとともに、グループ外より、代表執行役会長や社外取締役を招聘することで、指名・報酬・監査の各委員会のみならず、取締役会構成員も社外取締役が過半数を占める経営体制を構築いたしました。これにより、経営の監督と執行の機能を取締役と執行役に分離し、迅速な意思決定のため執行役への権限委譲を行う一方、その透明性と客観性を確保するため取締役会による監督の強化を図り、りそなグループ経営理念を踏まえた経営に努めております。

りそなホールディングスの100%子会社である傘下銀行については、監査役設置会社形態に統一することで、グループ全体のガバナンス強化と傘下銀行のガバナンス形態の整合性をとり、各傘下銀行による自律的な経営を行う体制を構築しております。

以上

(図表1-1)収益動向及び計画[りそなホールディングス]

持株会社 13年12月 設立

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	21/9月期 実績	備考	22/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉					(億円)
総資産	18,510	22,133	20,316		24,200
貸出金	671	700	703		250
有価証券	11,112	11,097	11,069		11,110
総負債	3,550	2,740	2,050		2,400
純資産	19,407	18,045	16,138		22,790
資本金	3,272	3,272	3,272		3,272
資本準備金	3,272	3,272	3,272		3,272
その他資本剰余金	4,499	2,694	1,018		4,499
利益準備金	-	-	-		-
剰余金(注1)	8,376	9,674	9,443		11,869
自己株式	▲ 12	▲ 867	▲ 868		▲ 121
(収益)					(億円)
経常利益	5,902	1,793	184		2,370
受取配当金	5,938	1,784	186		2,415
経費	43	47	22		55
人件費	29	31	15		30
物件費	13	15	6		25
特別利益	-	-	-		-
特別損失	0	43	3		-
税引前当期利益	5,902	1,750	180		2,370
法人税、住民税及び事業税	▲ 10	▲ 302	▲ 266		▲ 570
法人税等調整額	▲ 333	312	188		440
税引後当期利益	6,246	1,741	259		2,500
(配当)					(億円、円、%)
分配可能額	12,862	11,501	9,594		16,247
配当金総額(中間配当を含む)	442	490	-		541
普通株配当金	113	107	-		113
優先株配当金<公的資金分>	254	288	-		332
優先株配当金<民間調達分>	73	94	-		94
1株当たり配当金(普通株)(注2)	1,000.00	10.00			1,000.00
同(乙種第一回優先株)	6,360.00	-			6,360.00
同(丙種第一回優先株)	6,800.00	68.00			6,800.00
同(戊種第一回優先株)	14,380.00	-			14,380.00
同(己種第一回優先株)	18,500.00	185.00			18,500.00
同(第1種第一回優先株)	2,564.00	31.90			3,500.00
同(第2種第一回優先株)	2,564.00	31.90			3,500.00
同(第3種第一回優先株)	2,564.00	31.90			3,500.00
同(第4種優先株)	99,250.00	992.50			99,250.00
同(第5種優先株)	54,622.00	918.75			91,875.00
同(第9種優先株)	26,769.00	325.50			32,550.00
配当率(優先株<公的資金分>)	1.27	1.58			1.66
配当率(優先株<民間調達分>)	1.43	1.83			1.83
配当性向	1.92	8.26			5.49
(経営指標)					(%)
ROE(当期利益/(純資産-新株予約権)<平残>)	44.01	9.29	3.02		11.46
ROA(当期利益/総資産<平残>)	33.74	7.86	2.54		10.33

(注1) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

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

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

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	21/9月期 実績	備考	22/3月期 計画
(規模)資産、負債は平残、純資産は末残> (億円)					
総資産	404,760	393,716	392,364		396,400
貸出金	257,877	255,981	257,517		254,800
有価証券	68,460	74,230	86,247		77,700
特定取引資産	4,944	4,660	4,771		7,000
繰延税金資産<末残>	2,863	2,573	2,478		1,977
総負債	391,357	380,749	380,380		384,300
預金・NCD	333,026	330,101	330,765		326,100
債券	-	-	-		-
特定取引負債	688	135	56		-
繰延税金負債<末残>	-	-	-		-
再評価に係る繰延税金負債<末残>	431	309	302		317
純資産	14,715	12,617	14,343		13,678
資本金	3,988	3,988	3,888		3,988
資本準備金	4,338	4,338	4,188		4,338
その他資本剰余金	887	887	1,137		887
利益準備金	200	200	200		200
剰余金 (注)	3,282	2,885	3,522		2,458
自己株式	-	-	-		-
その他有価証券評価差額金	1,234	▲ 324	842		1,188
繰延ヘッジ損益	184	221	153		188
土地再評価差額金	598	419	410		431
新株予約権	-	-	-		-
(収益) (億円)					
業務粗利益	7,000	6,753	3,151		6,900
信託報酬	413	354	144		370
うち合同運用指定金銭信託分	69	61	22		50
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	▲ 1	▲ 3	▲ 0		-
資金利益	5,372	5,324	2,481		5,040
資金運用収益	7,013	6,702	2,969		6,770
資金調達費用	1,641	1,378	488		1,730
役員取引等利益	970	689	328		1,000
特定取引利益	697	200	280		120
その他業務利益	▲ 453	184	▲ 82		370
国債等債券関係損(▲)益	72	102	144		90
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	3,378	3,127	1,393		3,140
業務純益 (B)	3,379	3,047	1,296		3,140
一般貸倒引当金繰入額 (C)	▲ 0	84	97		-
経費	3,621	3,622	1,757		3,760
人件費	1,238	1,228	619		1,270
物件費	2,171	2,176	1,037		2,270
不良債権処理損失額	803	1,928	533		730
株式等関係損(▲)益	▲ 458	▲ 376	21		30
株式等償却	267	257	17		-
経常利益	2,125	849	768		2,490
特別利益	946	1,420	164		100
特別損失	50	76	31		20
法人税、住民税及び事業税	96	350	311		670
法人税等調整額	323	634	▲ 223		290
税引後当期利益	2,601	1,207	813		1,610
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	4,170	3,698			3,345
配当金総額(中間配当を含む)	2,545	1,483			1,600
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。

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	21/9月期 実績	備考	22/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.91	1.87	1.65		1.89
貸出金利回(B)	2.18	2.18	1.99		2.17
有価証券利回	0.89	0.85	0.62		0.93
資金調達原価(C)	1.39	1.34	1.23		1.46
預金利回(含むNCD)(D)	0.30	0.27	0.17		0.32
経費率(E)	1.05	1.06	1.05		1.11
人件費率	0.35	0.35	0.37		0.37
物件費率	0.63	0.63	0.62		0.66
総資金利鞘(A)-(C)	0.52	0.52	0.42		0.42
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.83	0.84	0.75		0.73
非金利収入比率	23.25	21.15	21.26		26.95
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	51.73	53.66	55.76		54.49
ROE(注1)	19.76	22.88	20.62		22.30
ROA(注2)	0.85	0.81	0.72		0.81

(注1)一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>。

(注2)一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>。

(注3)20/3月期実績、21/3月期実績、22/3月期計画における非金利収入比率、OHR、ROE、ROA以外の経営指標はりそな信託銀行(21年4月1日りそな銀行と合併)を除いて算出。



(図表1-1) 収益動向及び計画 [りそな銀行]

	20/3月期	21/3月期	21/9月期	備考	22/3月期	(参考)
	実績	実績	実績		計画	
(規模) <資産、負債は平残、純資産は末残> (億円)						
総資産	271,762	257,659	252,907		258,025	258,515
貸出金	172,354	168,197	168,254		165,029	165,029
有価証券	45,026	41,306	46,570		41,971	42,138
特定取引資産	4,944	4,660	4,771		7,000	7,000
繰延税金資産<末残>	2,625	2,212	2,159		1,654	1,662
総負債	262,121	248,501	244,399		249,617	249,797
預金・NCD	210,392	205,365	202,262		200,298	200,299
債券	-	-	-		-	-
特定取引負債	688	135	56		-	-
繰延税金負債<末残>	-	-	-		-	-
再評価に係る繰延税金負債<末残>	431	309	302		317	317
純資産	10,570	9,083	10,585		9,569	9,944
資本金	2,799	2,799	2,799		2,799	2,899
資本準備金	2,799	2,799	2,799		2,799	2,948
その他資本剰余金	722	722	972		722	722
利益準備金	-	-	-		-	-
剰余金(注)	2,407	2,229	2,783		1,566	1,691
自己株式	-	-	-		-	-
その他有価証券評価差額金	1,047	▲ 111	663		1,050	1,050
繰延ヘッジ損益	196	224	157		200	200
土地再評価差額金	598	419	410		431	431
新株予約権	-	-	-		-	-
(収益) (億円)						
業務粗利益	4,443	4,345	2,082		4,324	4,628
信託報酬	86	71	144		75	369
うち合同運用指定金銭信託分	69	61	22		56	56
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	▲ 1	▲ 3	▲ 0		-	-
資金利益	3,428	3,337	1,536		3,090	3,092
資金運用収益	4,686	4,347	1,883		4,346	4,348
資金調達費用	1,257	1,009	347		1,256	1,256
役務取引等利益	694	499	225		695	703
特定取引利益	697	200	280		121	121
その他業務利益	▲ 463	236	▲ 104		342	342
国債等債券関係損(▲)益	36	184	125		97	97
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	2,108	2,037	923		1,954	2,120
業務純益 (B)	2,109	2,041	883		1,954	2,120
一般貸倒引当金繰入額 (C)	-	-	40		-	-
経費	2,333	2,304	1,158		2,370	2,507
人件費	752	743	398		766	820
物件費	1,441	1,416	695		1,462	1,544
不良債権処理損失額	564	1,632	418		500	500
株式等関係損(▲)益	▲ 446	▲ 339	7		35	35
株式等償却	248	218	17		-	-
経常利益	1,207	231	471		1,581	1,747
特別利益	882	1,371	130		100	100
特別損失	43	45	29		10	10
法人税、住民税及び事業税	▲ 301	73	110		307	374
法人税等調整額	360	663	▲ 155		385	385
税引後当期利益	1,987	820	617		979	1,078
(配当) (億円、円、%)						
分配可能額	3,130	3,199			2,289	2,414
配当金総額(中間配当を含む)	2,017	1,175			1,045	1,135
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。

(参考) 合併前のりそな銀行・りそな信託銀行における計画数値の単純合算値(21年4月1日合併)。

	20/3月期	21/3月期	21/9月期	備考	22/3月期	(参考)
	実績	実績	実績		計画	
(経営指標)						(%)
資金運用利回(A)	1.96	1.91	1.68		1.93	1.93
貸出金利回(B)	2.13	2.13	1.93		2.12	2.12
有価証券利回	0.85	0.85	0.58		0.93	0.93
資金調達原価(C)	1.47	1.42	1.30		1.55	1.55
預金利回(含むNCD)(D)	0.32	0.28	0.18		0.33	0.33
経費率(E)	1.10	1.12	1.14		1.18	1.18
人件費率	0.35	0.36	0.39		0.38	0.38
物件費率	0.68	0.69	0.68		0.73	0.73
総資金利鞘(A)-(C)	0.48	0.49	0.37		0.38	0.38
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.70	0.72	0.61		0.59	0.59
非金利収入比率	22.83	23.19	26.22		28.55	33.21
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	52.53	53.06	55.63		54.80	54.17
ROE(注1)	16.55	20.73	18.40		19.46	20.37
ROA(注2)	0.80	0.81	0.75		0.78	0.84

(注1)一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>。

(注2)一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>。

(参考)合併前のりそな銀行・りそな信託銀行における計画数値の単純合算値(21年4月1日合併)。

(図表1-1)収益動向及び計画[元本補てん契約のある信託]

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	21/9月期 実績	備考	22/3月期 計画
合同運用指定金銭信託					
(規模)×(末残ベース) (億円)					
総資産	4,344	4,112	4,785		4,005
貸出金	1,261	1,127	1,065		1,055
有価証券	-	-	-		-
その他	3,083	2,984	3,719		2,950
総負債	4,344	4,112	4,785		4,005
元本	4,335	4,106	4,779		3,992
その他	8	6	5		12

## 貸付信託

(規模)×(末残ベース)

(億円)

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

(図表1-2)収益動向(連結ベース) [りそなホールディングス]

	21/3月期 実績	21/9月期 実績	22/3月期 見込み
(規模)〈末残〉 (億円)			
総資産	398,631	398,056	
貸出金	265,092	262,101	
有価証券	80,117	84,720	
特定取引資産	5,195	5,218	
繰延税金資産	3,088	2,820	
総負債	376,850	376,618	
預金・NCD	326,898	324,907	
債券	-	-	
特定取引負債	1,222	1,605	
繰延税金負債	0	0	
再評価に係る繰延税金負債	306	300	
純資産	21,780	21,437	
資本金	3,272	3,272	
資本剰余金	4,933	3,257	
利益剰余金	12,874	13,250	
自己株式	▲ 867	▲ 868	
その他有価証券評価差額金	▲ 323	842	
繰延ヘッジ損益	219	151	
土地再評価差額金	417	407	
為替換算調整勘定	▲ 43	▲ 40	
新株予約権	-	-	
少数株主持分	1,299	1,165	
(収益) (億円)			
経常収益	9,792	4,613	8,600
資金運用収益	6,775	3,018	
役務取引等収益	2,020	951	
特定取引収益	212	272	
その他業務収益	424	201	
その他経常収益	359	168	
経常費用	8,648	3,855	
資金調達費用	1,304	471	
役務取引等費用	488	234	
特定取引費用	2	6	
その他業務費用	242	263	
営業経費	3,844	1,943	
その他経常費用	2,766	936	
貸出金償却	1,915	276	
貸倒引当金繰入額	87	514	
一般貸倒引当金繰入額	▲ 295	102	
個別貸倒引当金繰入額	382	412	
経常利益	1,144	757	1,300
特別利益	1,275	164	
特別損失	77	31	
税金等調整前当期純利益	2,341	890	
法人税、住民税及び事業税	95	74	
法人税等調整額	974	▲ 50	
少数株主利益	32	10	
当期純利益	1,239	855	1,200

(図表2)自己資本比率の推移[リそなホールディングス](第二基準)

(連結)

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	21/9月期 実績	備考	22/3月期 計画
資本金	3,272	3,272	3,272		3,272
うち非累積的永久優先株	-	-	-		-
資本剰余金	6,737	4,933	3,257		6,737
利益剰余金	11,905	12,874	13,250		14,412
連結子会社等の少数株主持分	1,363	1,298	1,164		1,476
うち優先出資証券	1,151	1,129	1,037		1,265
自己株式(▲)	12	867	868		121
社外流出予定額(▲)	442	490	-		541
その他有価証券の評価差損(▲)(注1)	-	-	-		-
為替換算調整勘定	▲22	▲43	▲40		▲22
営業権相当額(▲)	-	-	-		-
のれん相当額(▲)	144	72	36		-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額(▲)	123	116	112		115
その他	-	-	-		-
繰延税金資産の控除金額(▲)	-	-	-		-
Tier I 計	22,533	20,788	19,886		25,098
(うち税効果相当額)	(3,719)	(3,089)	(2,823)		(2,130)
有価証券含み益	-	-	-		-
土地再評価益	456	325	318		337
一般貸倒引当金	337	320	311		337
適格引当金が期待損失を上回る額	534	514	502		573
永久劣後債務	4,576	3,636	3,073		4,839
Upper Tier II 計	5,905	4,797	4,205		6,087
期限付劣後債務・優先株	3,198	2,916	2,943		3,347
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	3,198	2,916	2,943		3,347
Tier II 計	9,104	7,714	7,148		9,435
(うち自己資本への算入額)	(9,104)	(7,714)	(7,148)		(9,435)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	▲478	▲316	▲270		▲451
自己資本合計	31,158	28,185	26,764		34,082

(億円)

リスクアセット	218,093	209,448	204,302		230,114
オンバランス項目	185,539	179,576	175,103		196,786
オフバランス項目	18,473	16,506	16,197		19,744
その他(注2)	14,080	13,365	13,001		13,583

(%)

自己資本比率	14.28	13.45	13.10		14.81
Tier I 比率	10.33	9.92	9.73		10.90

(注1)21/3月期以降の実績および22/3月期の計画については、平成20年金融庁告示第79号に基づき、その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額+オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

(図表2)自己資本比率の推移[りそな銀行](国内基準)

(単体)

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	21/9月期 実績	備考	22/3月期 計画
資本金	2,799	2,799	2,799		2,799
うち非累積的永久優先株	-	-	-		-
資本準備金	2,799	2,799	2,799		2,799
その他資本剰余金	722	722	972		722
利益準備金	-	-	-		-
その他利益剰余金	2,420	2,244	2,804		1,578
その他	1,195	1,170	1,030		1,308
うち優先出資証券	1,151	1,129	1,037		1,265
自己株式(▲)	-	-	-		-
社外流出予定額(▲)	183	182	-		489
その他有価証券の評価差損(▲)(注1)	-	-	-		-
営業権相当額(▲)	-	-	-		-
のれん相当額(▲)	-	-	-		-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額(▲)	61	57	55		53
繰延税金資産の控除金額(▲)	688	314	91		-
Tier I 計	9,004	9,182	10,258		8,666
(うち税効果相当額)	(1,938)	(2,213)	(2,161)		(1,654)
有価証券含み益	-	-	-		-
土地再評価益	463	328	320		337
一般貸倒引当金	44	30	31		44
適格引当金が期待損失を上回る額	435	413	398		458
永久劣後債務	3,576	3,086	2,523		3,839
Upper Tier II 計	4,519	3,858	3,274		4,678
期限付劣後債務・優先株	2,328	2,046	2,073		2,407
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	2,328	2,046	2,073		2,407
Tier II 計	6,848	5,905	5,347		7,086
(うち自己資本への算入額)	(6,848)	(5,905)	(5,347)		(7,086)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	▲609	▲445	▲410		▲572
自己資本合計	15,242	14,641	15,195		15,179

(億円)

リスクアセット	156,932	148,238	143,602		164,795
オンバランス項目	132,190	125,738	120,863		138,760
オフバランス項目	16,103	14,450	14,417		17,397
その他(注2)	8,638	8,049	8,321		8,638

(%)

自己資本比率	9.71	9.87	10.58		9.21
Tier I 比率	5.73	6.19	7.14		5.25

(注1)21/3月期以降の実績および22/3月期の計画については、平成20年金融庁告示第79号に基づき、その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額+オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

(図表2)自己資本比率の推移[りそな銀行](国内基準)

(連結)

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	21/9月期 実績	備考	22/3月期 計画
資本金	2,799	2,799	2,799		2,799
うち非累積的永久優先株	-	-	-		-
資本剰余金	4,044	4,044	4,293		4,044
利益剰余金	2,072	1,952	2,508		1,231
連結子会社等の少数株主持分	1,273	1,228	1,097		1,386
うち優先出資証券	1,151	1,129	1,037		1,265
自己株式(▲)	-	-	-		-
社外流出予定額(▲)	183	182	-		489
その他有価証券の評価差損(▲)(注1)	-	-	-		-
為替換算調整勘定	▲22	▲43	▲40		▲22
営業権相当額(▲)	-	-	-		-
のれん相当額(▲)	-	-	-		-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額(▲)	61	57	55		53
その他	-	-	-		-
繰延税金資産の控除金額(▲)	646	268	45		-
Tier I 計	9,275	9,473	10,556		8,896
(うち税効果相当額)	(1,984)	(2,216)	(2,166)		(1,654)
有価証券含み益	-	-	-		-
土地再評価益	463	328	320		337
一般貸倒引当金	59	40	43		59
適格引当金が期待損失を上回る額	433	412	397		456
永久劣後債務	3,576	3,086	2,523		3,839
Upper Tier II 計	4,533	3,867	3,285		4,692
期限付劣後債務・優先株	2,328	2,046	2,073		2,407
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	2,328	2,046	2,073		2,407
Tier II 計	6,862	5,914	5,358		7,099
(うち自己資本への算入額)	(6,862)	(5,914)	(5,358)		(7,099)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	▲617	▲505	▲477		▲585
自己資本合計	15,520	14,881	15,437		15,411
					(億円)
リスクアセット	158,142	148,954	144,438		166,006
オンバランス項目	132,904	126,178	121,540		139,474
オフバランス項目	15,884	14,325	14,201		17,178
その他(注2)	9,353	8,450	8,696		9,353
					(%)
自己資本比率	9.81	9.99	10.68		9.28
Tier I 比率	5.86	6.35	7.30		5.35

(注1)21/3月期以降の実績および22/3月期の計画については、平成20年金融庁告示第79号に基づき、その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額+オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

(図表5) 部門別純収益動向

(億円)

	21/3月期 実績	21/9月期 実績	22/3月期 見込み
傘下銀行合算	3,131	1,393	2,580
業務粗利益(※)	6,753	3,151	6,140
経費(▲)	3,622	1,757	3,560
うちりそな銀行	2,042	924	1,700
業務粗利益(※)	4,346	2,083	4,070
・営業部門	3,755	1,757	3,638
・市場部門	578	336	519
・その他	13	▲ 10	▲ 88
経費(▲)	2,304	1,159	2,370

※信託勘定不良債権処理額を含んでおります。



(図表6) リストラの推移及び計画 [りそなホールディングス+りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行]

	20/3月末 実績	21/3月末 実績	21/9月末 実績	備考	22/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------

## (役職員数)

役員数(注1)	(人)	53	58	51		58
うち取締役(( )内は非常勤)	(人)	35(15)	40(15)	35(13)		40(15)
うち監査役(( )内は非常勤)	(人)	14(7)	14(7)	13(6)		14(6)
うち執行役(( )内は取締役を兼務)	(人)	14(10)	15(11)	12(9)		15(11)
従業員数(注2)	(人)	14,675	14,844	15,425	※1	14,700

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

一方、取締役兼代表執行役およびグループ内で取締役と執行役を兼務している場合は、取締役・執行役それぞれの欄に計上し、「役員数」の欄で控除しています。

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

## (国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1)	(店)	484	479	477		478
海外支店(注2)	(店)	-	-	-		-
(参考)海外現地法人(注3)	(社)	2	2	2		2

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

(注2) 出張所、駐在員事務所を除いています。

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

	20/3月末 実績	21/3月末 実績	21/9月末 実績	備考	22/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------

## (人件費)

人件費(注1、2)	(百万円)	126,787	125,974	63,535		130,000
うち給与・報酬	(百万円)	81,396	83,894	42,695		85,900
平均給与月額	(千円)	436	434	421		450

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

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

(注3) 平均年齢 38歳 6ヶ月(21年9月末)。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1)	(百万円)	955	1,004	443		1,087
うち取締役・監査役報酬	(百万円)	835	877	388		942
うち執行役報酬(注2)	(百万円)	120	127	54		145
役員賞与	(百万円)	-	-	-		-
平均役員(常勤)報酬・賞与	(百万円)	20	19	18		21
平均役員退職慰労金	(百万円)	-	-	-		-

(注1) 16年6月に役員退職慰労金制度の廃止および業績連動報酬制度の導入を行っており、役員報酬については、業績等に応じ上記計画を上下する可能性があります。

(注2) 取締役兼代表執行役の報酬は取締役・監査役報酬欄に計上しています。

## (物件費)

物件費(注1)	(百万円)	214,161	214,519	102,181		224,000
うち機械化関連費用(注2)	(百万円)	67,387	66,864	32,067		71,700
除く機械化関連費用	(百万円)	146,774	147,655	70,114		152,300

(注1) 厚生関係費は物件費に含めております。また傘下銀行からりそなホールディングスへの経営指導料を控除しています。

(注2) リース等を含む実質ベースで記載しています。

## (人件費+物件費)

人件費+物件費	(百万円)	340,949	340,494	165,717		354,000
---------	-------	---------	---------	---------	--	---------

※1 退職者数が計画比減少した影響から、22年3月末計画対比で725名の超過となりました。

(図表6)リストラの推移及び計画 [りそな銀行]

	20/3月末 実績	21/3月末 実績	21/9月末 実績	備考	22/3月末 計画	(参考)
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------	------

## (役員数)

役員数 (人)	13	17	19		17	26
うち取締役(( )内は非常勤) (人)	9(3)	13(4)	13(4)		13(4)	19(6)
うち監査役(( )内は非常勤) (人)	4(2)	4(2)	6(3)		4(2)	7(3)
従業員数(注) (人)	9,355	9,441	9,793	※1	9,360	9,360

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

## (国内店舗・海外拠点数)

	20/3月末 実績	21/3月末 実績	21/9月末 実績	備考	22/3月末 計画	(参考)
国内本支店(注1) (店)	274	269	269		269	271
海外支店(注2) (店)	-	-	-		-	-
(参考)海外現地法人(注3) (社)	2	2	2		2	2

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

(注2) 出張所、駐在員事務所を除いています。

(注3) 直接50%超の株式を保有する海外の会社を計上しています。

	20/3月末 実績	21/3月末 実績	21/9月末 実績	備考	22/3月末 計画	(参考)
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------	------

## (人件費)

人件費(注1) (百万円)	75,222	74,357	39,860		76,600	82,003
うち給与・報酬 (百万円)	46,581	47,705	25,997		48,700	52,833
平均給与月額 (千円)	449	447	433		455	455

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

(注2) 平均年齢 38歳 10ヶ月 (21年9月末)。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	230	248	152		281	433
うち役員報酬 (百万円)	230	248	152		281	433
役員賞与 (百万円)	-	-	-		-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	22	19	20		21	20
平均役員退職慰労金 (百万円)	-	-	-		-	-

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

## (物件費)

物件費(注1) (百万円)	144,144	141,638	69,578		146,200	154,432
うち機械化関連費用(注2) (百万円)	48,060	44,659	22,306		45,600	50,350
除く機械化関連費用 (百万円)	96,084	96,979	47,272		100,600	104,082

(注1) 厚生関係費は物件費に含めています。

(注2) リース等を含む実質ベースで記載しています。

## (人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	219,367	215,995	109,438		222,800	236,435
---------------	---------	---------	---------	--	---------	---------

※1 退職者数が計画比減少した影響から、22年3月末計画対比で433名の超過となりました。

(参考) 合併前のりそな銀行・りそな信託銀行における計画数値の単純合算値 (21年4月1日合併)。

なお、役員数につきましては、りそな銀行・りそな信託銀行にて取締役を兼務している場合は、二重計上とならないよう控除しています。

(図表7)子会社・関連会社一覧(注1)

会社名	設立年月	代表者 (注2)	主な業務	直近決算 (注3)	(億円)								連結又は持 分法の別
					決算 通貨	総資産	借入金	うち傘下 銀行分 (注4)	資本 勘定	うち持株会社 及び傘下銀行 出資分	経常 利益	当期 利益	
りそな決済サービス㈱	S53/10月	高橋 徹	ファクタリング	H21/9月	円	2,389	529	529	57	19	5	3	連結
りそなカード㈱	S58/2月	横山 三雄	クレジットカード	H21/9月	円	1,321	877	566	137	47	5	▲0	連結
りそなキャピタル㈱	S63/3月	嶋田 昌美	ベンチャーキャピタル	H21/9月	円	143	123	123	17	11	▲12	▲12	連結
日本トラスティ情報 システム㈱	S63/11月	小久保 市郎	情報処理サービス	H21/9月	円	226	202	56	12	0	2	1	持分法

(注1)21/9月期連結決算において対象とされた国内の子会社・関連会社のうち、傘下銀行の与信額(保証含む)1億円超について記載しております。

(注2)21/9月末における代表者を記載しております。

(注3)連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記入しております。

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

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

会社名	今後の業績の見通し	グループ戦略上の位置付け
りそなカード㈱	22年3月期は経常利益、当期利益ともに黒字確保の見通し。	クレジットカード業務を担う子会社
りそなキャピタル㈱	22年3月期は赤字幅縮小の見通し。黒字転換を目指した取組みを実施中。	ベンチャーキャピタル業務を担う子会社

<その他海外子会社・関連会社>(注1)

会社名	設立年月	代表者 (注2)	主な業務	直近決算 (注3)	(IDR:10億インドネシアルピア、USD:百万ドル)								連結又は持 分法の別
					決算 通貨	総資産	借入金	うち傘下 銀行分 (注4)	資本 勘定	うち持株会社 及び傘下銀行 出資分(注5)	経常 利益	当期 利益	
P.T.Bank Resona Perdania	S31/2月	宮本 昭洋	銀行業務	H21/6月	IDR	6,716	1,003	892	1,122	315	11	▲23	連結
Asahi Finance (Cayman) Ltd.	H6/2月	宮崎 立弥	金銭の貸付	H21/9月	USD	110	-	110	0	0	-	-	連結
P.T. Resona Indonesia Finance	S59/11月	石井理裕	リース業	H21/6月	IDR	175	121	87	53	14	3	3	連結

(注1)21/9月期連結決算において対象とされた海外の子会社・関連会社のうち、傘下銀行の与信額(保証含む)1億円超について記載しております。

(注2)21/9月末における代表者を記載しております。

(注3)連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記入しております。

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

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

(注6)経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社については、今後の業績見通し、及びグループ戦略上の位置づけは以下の通りです。

会社名	今後の業績の見通し	グループ戦略上の位置付け
P.T.Bank Resona Perdania	21年12月期は経常利益、当期利益ともに黒字確保の見通し。	インドネシアにおける日系顧客等との銀行取引を担う合併会社

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(りそなホールディングス)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長	取締役10名(うち社外取締役6名)	コーポレートガバナンス事務局	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	法令・定款及び取締役会規程に定める業務執行の決定事項を決定 取締役及び執行役の職務の執行を監督 監査委員会の職務の執行のために必要なものとして法務省令で定める事項、並びに執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
指名委員会	委員長	取締役3名(うち社外取締役2名)	コーポレートガバナンス事務局	原則年2回、但し必要に応じ随時開催	取締役の選任議案及び解任議案の内容等の決定
報酬委員会	委員長	取締役3名(うち社外取締役2名)	コーポレートガバナンス事務局	原則年2回、但し必要に応じ随時開催	取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針、並びに個人別の報酬等の内容等の決定
監査委員会	委員長	取締役3名(うち社外取締役2名)	監査委員会事務局	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	執行役及び取締役の職務の執行の監査、監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容の決定
経営会議	会長	会長、社長、副社長、およびグループ戦略部、財務部、コーポレートコミュニケーション部、金融マーケティング研究所、オペレーション改革部、購買戦略部、IT企画部、人材サービス部、リスク統括部、信用リスク統括部、コンプライアンス統括部の各担当執行役	グループ戦略部	原則月1回以上	経営に関する全般的な重要事項ならびに重要な業務執行案件を協議、報告
りそな競争力向上委員会	社長	会長、社長、副社長、および子会社である銀行の社長、ならびにグループ戦略部、財務部、オペレーション改革部、IT企画部、人材サービス部の各担当執行役・部長、子会社である銀行の経営管理所管部署の担当役員、りそな銀行の地域サポート部、コンシューマーバンキング部、コーポレートビジネス部、サービス改革部の各担当役員	競争力向上委員会事務局	原則毎月	グループの顧客サービス向上策、経費削減策等、競争力向上に資する施策の策定・実施に関する事項を協議
内部監査協議会	社長	代表執行役の全員、副社長、内部監査部担当執行役および内部監査部長	内部監査部	原則毎月	内部監査に関する基本的な事項および取締役会付議事項を協議、内部監査に関する重要事項を報告
経営報告会	社長	会長、社長、副社長、および子会社等の社長、ならびにグループ戦略部、財務部の各担当執行役	グループ戦略部	個社毎に開催 銀行：原則四半期毎 その他子会社：原則半年毎	当社による子会社等に対する経営管理、および当社と子会社等の情報共有等
グループ経営委員会	会長	会長、社長、副社長、および子会社である銀行の社長、ならびにグループ戦略部担当執行役、子会社である銀行の経営管理所管部署の担当役員  銀行を除く子会社等の社長は、原則として四半期毎に委員会に参加	グループ戦略部	原則毎月	グループ共通の経営上の重要課題等について協議、報告
グループCSR委員会	会長	会長、社長、副社長、および子会社である銀行の社長、ならびにグループ戦略部、コーポレートコミュニケーション部の各担当執行役、子会社である銀行の経営管理所管部署の担当役員	コーポレートコミュニケーション部	原則四半期毎	グループのCSRに関する事項について協議、報告
グループALM委員会	社長	会長、社長、副社長、およびグループ戦略部、財務部、リスク統括部の各担当執行役・部長  子会社である銀行のALM所管部署の担当役員・部長は、原則として半年毎に委員会に参加	グループ戦略部	原則四半期毎	グループ全体でのALM運営、自己資本管理に関する事項について協議、報告
グループリスク管理委員会	社長	会長、社長、副社長、およびグループ戦略部、財務部、リスク統括部、信用リスク統括部の各担当執行役・部長  子会社である銀行のリスク管理所管部署の担当役員・部長は、原則として半年毎に委員会に参加	リスク統括部 信用リスク統括部	原則毎月	グループのリスク管理にかかる事項について協議、報告
グループコンプライアンス委員会	社長	会長、社長、副社長、コンプライアンス統括部担当執行役・部長 傘下銀行および国内関連会社等のコンプライアンス統括部署の担当役員・部長 リスク統括部、IT企画部、競争力向上委員会事務局の担当執行役・部長 傘下銀行の顧客説明管理、顧客サポート等管理(相談・苦情等管理)、顧客情報管理、外部委託管理、利益相反管理の各責任者	コンプライアンス統括部	原則四半期毎	グループのコンプライアンス、顧客説明管理、顧客サポート等管理、顧客情報管理、外部委託管理および利益相反管理について協議、報告
IT戦略委員会	社長	会長、社長、副社長、およびIT企画部、グループ戦略部、財務部、リスク統括部の各担当執行役・部長	IT企画部 グループ戦略部	原則四半期毎	グループのIT戦略に関する事項について協議、報告

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
情報開示委員会	社長	社長、副社長、および財務部、コーポレートコミュニケーション部、グループ戦略部、リスク統括部、コンプライアンス統括部の各担当執行役・部長、ならびに財務部内部統制室の室長	財務部 コーポレート コミュニケーション部	原則四半期毎	情報開示に関する全体プロセスについて協議、報告
グループ流動性リスク管理委員会	リスク統括部 担当執行役	グループ戦略部、財務部、リスク統括部、およびその他委員長が必要と認めた関連部署の各担当執行役・部長、ならびに子会社である銀行の流動性リスク管理所管部署の担当役員・部長	リスク統括部	随時 緊急時フェーズが認定された場合、毎月	当グループの流動性リスク緊急時に機動的な対応について協議、報告 ※グループALM委員会の下部委員会
住宅ローン管理委員会	信用リスク統括部 担当執行役	信用リスク統括部、リスク統括部、グループ戦略部、財務部の各担当執行役・部長、および子会社である銀行の住宅ローン事業所管部署、保証会社所管部署、信用リスク管理所管部署の各担当役員、ならびにグループ保証会社、リそな債権回収の社長、信用リスク管理所管部署の担当役員	信用リスク統括部	原則四半期毎	住宅ローンに対するグループ統一的な信用リスク管理体制の整備・強化ならびにリスク状況と問題点を協議、報告 ※グループリスク管理委員会の下部委員会
グループ人権啓発委員会	人材サービス部 担当執行役	人材サービス部担当執行役、および人材サービス部、グループ戦略部、コーポレイトガバナンス事務局、コンプライアンス統括部の各部長、ならびに子会社である銀行の人権啓発委員会事務局員	人材サービス部	原則年1回	グループ全体の人権啓発に関する事項について協議、報告
賞罰委員会	コンプライアンス統括部 担当執行役	コンプライアンス統括部、人材サービス部、オペレーション改革部、グループ戦略部、リスク統括部の各担当執行役・部長	コンプライアンス統括部	随時	従業員の表彰および懲戒に関する事項について協議、報告
東京本社移転推進委員会	オペレーション改革部 担当執行役	オペレーション改革部、グループ戦略部、コーポレートコミュニケーション部、購買戦略部、IT企画部、人材サービス部の担当執行役・部長、およびオペレーション改革部東京本社移転推進室長、ならびにリそな銀行のオペレーション改革部、経営管理部、地域サポート部、システム部、人材サービス部、総合資金部の担当執行役員・部長	オペレーション改革部東京本社移転推進室	原則四半期毎	東京本社の移転に関し、グループ横断的な事項の協議、報告

(注)平成21年12月1日現在

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(りそな銀行)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長	取締役13名(うち社外取締役4名)	コーポレート ガバナンス事務局	原則月1回、但し必要 に応じ随時開催	法令・定款及び取締役会規程に定める業務執行 の決定事項を決定 取締役及び執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定及び解職を決定 取締役及び執行役員の職務の執行が法令及び定 款に適合することを確保するための体制、その他 株式会社の業務の適正を確保するために必要な ものとして法務省令で定める体制の整備を決定
監査役会	監査役(決議)	監査役6名(うち社外監査役3名)	監査役会事務局	原則月1回、但し必要 に応じ随時開催	監査に関する重要事項の決議、協議、報告
経営会議	会長	会長、社長、副社長、その他の代表取締役 専務執行役員、地域・営業本部・営業店・ コーポレートガバナンス事務局・内部監査 部の担当を除く常務執行役員・執行役員	経営管理部	原則月1回以上	経営に関する全般的な重要事項ならびに重要な業 務執行案件の協議・報告
融資会議	社長	会長、社長、副社長 融資企画部の担当執行役員・部長 審査部の担当執行役員・副担当執行役員・ 部長 経営管理部、リスク統括部、コンプライア ンス統括部の担当執行役員	融資企画部	原則月1回以上	与信業務全般に関する重要事項の協議・報告
監査会議	社長	会長、社長、副社長、その他の代表取締役 内部監査部担当執行役員、内部監査部長	内部監査部	原則月1回	内部監査に関する重要事項の協議・報告
全国部長会議		執行役員、部長、営業本部長、営業部長、 営業各部長、お客さまサービス部長他	地域サポート部	原則年2回 (4月、10月)	経営方針、経営計画、ビジネスユニットならびに コーポレートセンター等の施策等の連絡、ならび に当社組織間の業務上の連携強化
地域運営協議会	社長	会長、社長、副社長、その他の代表取締役 地域担当執行役員、営業本部長、地域サ ポート部担当執行役員・部長 経営管理部、人材サービス部、オペレー ション改革部の担当執行役員	地域サポート部	原則新年度の1~2ヶ月 前に、各地域等単位で 開催	各地域等の事業計画・運営方針等の協議
地域営業会議	社長	会長、社長、副社長、その他の代表取締役 地域担当執行役員、営業本部長、地域サ ポート部担当執行役員・部長 経営管理部担当執行役員	地域サポート部	原則月1回	営業に関する重要戦略・施策、事業計画の実績等 の協議・報告
ALM委員会	社長	社長、副社長、その他の代表取締役 経営管理部、総合資金部、リスク統括部、 地域サポート部、コンシューマー・バンキング 部、ローンビジネス部、コーポレート・ビジ ネス部、法人ソリューション営業部、不動産ビ ジネス部、公共法人部、信託ビジネス部、 融資企画部の担当執行役員・部長	経営管理部 総合資金部 リスク統括部	原則月1回以上	資金・収益・リスク・コストの総合的管理、戦略目標 (資金・収益計画、自己資本比率計画、リスク限度 計画、投資・経費計画)等の策定に関する組織横 断的な事項の協議・報告
流動性リスク管理 委員会	リスク統括部 担当執行役員	リスク統括部、経営管理部、総合資金部、 地域サポート部、コンシューマー・バンキング 部、コーポレート・ビジネス部、公共法人部、 融資企画部の担当執行役員・部長	リスク統括部	随時	流動性緊急時における対応事項の協議・報告
投資・経費委員会	社長	社長、副社長、その他の代表取締役 経営管理部、人材サービス部、オペレー ション改革部、システム部の担当執行役 員・部長 オペレーション改革部管財室長	経営管理部	原則半期に1回以上	投資・経費の実績及び計画等の協議・報告
融資業務査定 委員会	融資企画部 担当執行役員	融資企画部、コンプライアンス統括部の担 当執行役員・部長 審査部の担当執行役員・副担当執行役員・ 部長 コーポレート・ビジネス部、地域サポート部、 人材サービス部の部長	融資企画部 コンプライアンス 統括部	随時	融資業務上の評価処分に関する事項の協議
人事委員会	会長	会長、社長、副社長、その他の代表取締役 人材サービス部担当執行役員	人材サービス部	随時	重要な使用者及び重要な使用者に準ずる者の昇 進、昇格、異動、配置等及びリジョナルユニット 各地域等、ビジネスユニット各部ならびにコーポ レートセンター等各部の人事運営方針についての 協議・報告
人材マネジメント 委員会	人材サービス部 担当執行役員	執行役員(ビジネスユニット、コーポレートセ ンター各部、地域サポート部および内部監 査部の担当)	人材サービス部	随時	人事に関する企画立案、運営、管理等に関する事 項の協議・報告
人権啓発委員会	人材サービス部 担当執行役員	人材サービス部担当執行役員(委員長) 委員長が選任したビジネスユニット、コーポ レートセンター各部、地域サポート部、内部 監査部の部長	人材サービス部	原則年1回	社内の人権啓発に関する事項の協議・報告

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
賞罰委員会	コンプライアンス統括部 担当執行役員	コンプライアンス統括部、人材サービス部、オペレーション改革部、融資企画部、経営管理部、リスク統括部の担当執行役員・部長 オペレーション改革部業務サポート室長	コンプライアンス統括部	随時	従業員の表彰及び懲戒に関する事項の協議・報告
オペレーショナルリスク管理委員会	副社長	副社長 リスク統括部、オペレーション改革部、システム部、コンプライアンス統括部の担当執行役員 リスク統括部、リスク統括部信託業務管理室、オペレーション改革部業務サポート室、システム部、コンプライアンス統括部、地域サポート部、コンシューマーバンキング部、ローンビジネス部、コーポレートビジネス部、法人ソリューション営業部、不動産ビジネス部、信託ビジネス部、年金信託部、信託財産運用部、総合資金部、融資企画部、リスク統括部、リスク統括部信託業務管理室、オペレーション改革部、オペレーション改革部業務サポート室、システム部、経営管理部、人材サービス部の部長	リスク統括部	原則隔月 (2月、4月、6月、8月、10月、12月)	オペレーショナルリスク軽減のための適正な諸施策の協議・報告
サービス品質管理委員会	副社長	副社長 コンプライアンス統括部、リスク統括部、オペレーション改革部、システム部、サービス改革部の担当執行役員 コンプライアンス統括部、地域サポート部、コンシューマーバンキング部、ローンビジネス部、コーポレートビジネス部、法人ソリューション営業部、不動産ビジネス部、信託ビジネス部、年金信託部、信託財産運用部、総合資金部、融資企画部、リスク統括部、リスク統括部信託業務管理室、オペレーション改革部、オペレーション改革部業務サポート室、システム部、経営管理部、サービス改革部の部長	コンプライアンス統括部	原則四半期毎	顧客説明管理、顧客サポート等管理、顧客情報管理、外部委託管理、利益相反管理等に関する事項の協議・報告
コンプライアンス委員会	副社長	副社長 コンプライアンス統括部、融資企画部、リスク統括部、リスク統括部信託業務管理室、オペレーション改革部業務サポート室、システム部、経営管理部、人材サービス部の担当執行役員・部長 地域サポート部長	コンプライアンス統括部	原則四半期毎	コンプライアンスに関する事項の協議・報告
中小企業貸出推進委員会	コーポレートビジネス部 担当執行役員	コーポレートビジネス部、地域サポート部、法人ソリューション営業部、融資企画部の担当執行役員 コーポレートビジネス部、地域サポート部、法人ソリューション営業部、融資企画部、審査部、経営管理部の部長	コーポレートビジネス部	随時	中小企業向け貸出増強に関する具体策の協議・報告
金融円滑化委員会	社長	社長 経営管理部、ローンビジネス部、コーポレートビジネス部、融資企画部、審査部、サービス改革部の担当執行役員	経営管理部	随時	中小企業者及び住宅資金借入者に対する金融の円滑化に関する事項の協議・報告
信託業務推進委員会	社長	社長、副社長、その他の代表取締役 信託営業部担当統括の執行役員、信託ビジネス部、地域サポート部、コンシューマーバンキング部、コーポレートビジネス部、法人ソリューション営業部、不動産ビジネス部、信託財産運用部、リスク統括部、経営管理部の担当執行役員	信託ビジネス部	原則四半期毎	信託業務の推進や信託機能の活用強化等に関する具体策の協議・報告
信託業務管理委員会	信託部門(信託営業部除く)(*)担当統括の執行役員	信託部門(信託営業部除く)(*)担当統括の執行役員 信託営業部担当統括の執行役員、リスク統括部、信託ビジネス部、年金信託部、信託財産運用部、コンプライアンス統括部、サービス改革部の担当執行役員 リスク統括部、リスク統括部信託業務管理室、コンシューマーバンキング部、不動産ビジネス部、信託ビジネス部、年金信託部、信託財産運用部、アセットマネジメント部、コンプライアンス統括部、オペレーション改革部業務サポート室、サービス改革部の部長  (*)「信託部門(信託営業部除く)」とは信託ビジネス部・年金信託部・信託財産運用部・アセットマネジメント部をいう	リスク統括部 信託業務管理室	原則四半期毎	信託の受託者責任の履行と適正な信託業務管理のための具体策や管理状況の協議・報告

(注)平成21年12月1日現在

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(埼玉りそな銀行)

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



会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
中小企業貸出推進委員会	営業サポート本部長	営業サポート本部長、地域営業本部長、融資企画部・融資部・経営管理部の各担当役員、法人部・営業サポート統括部の各部長	営業サポート統括部	原則として毎月開催、但し緊急を要する場合は、委員長の判断により随時開催	中小企業向け貸出増強に関する具体策の協議・報告
ALM委員会	社長	会長、社長および代表取締役の他、経営管理部・リスク統括部・資金証券部の各担当役員、営業サポート本部長、経営管理部・リスク統括部・資金証券部・法人部・融資企画部・営業サポート統括部の各部長	経営管理部、リスク統括部	原則月1回以上	ALMに関する事項の協議・報告
サービス向上委員会	社長	社長、地域営業本部長、営業サポート本部長、コンプライアンス統括部・経営管理部・リスク統括部・オペレーション改革部の各担当役員・部長、営業サポート統括部長、営業サポート統括部サービス改革室長、営業サポート統括部お客さまサービス室長、オペレーション改革部業務サポート室長	コンプライアンス統括部、営業サポート統括部サービス改革室	原則として四半期毎、但し緊急を要する案件等が発生した場合は、委員長の判断により随時開催	お客さま保護や利便性の向上などサービス品質の強化を目的に、顧客説明、顧客サポート等管理（相談・苦情等管理）、顧客情報管理、外部委託管理や利益相反管理等に関する協議・報告
金融円滑化委員会	社長	社長、経営管理部・融資企画部・融資部・融資管理部・営業サポート統括部・法人部・個人部・ローン事業部・コンプライアンス統括部・オペレーション改革部の各担当役員・部長、融資管理部経営支援室長、営業サポート統括部お客さまサービス室長、個人部プライベートファイナンス推進室長、オペレーション改革部業務サポート室長	経営管理部、融資企画部	随時開催	地域における中小企業者および住宅資金借入者に対する金融円滑化の推進・管理を目的に、中小企業者に対する信用供与、中小企業者からの債務の弁済に係る負担の軽減の申込みがあった場合等における対応、住宅資金借入者から債務の弁済に係る負担の軽減の申込みがあった場合における対応、等に関する事項を協議・報告

(注)平成21年12月1日現在

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(近畿大阪銀行)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	取締役会長 (取締役会長欠員のときは取締役社長)	取締役8名(うち社外取締役3名)	秘書室	月1回、但し必要のないときは開催せず、又、必要に応じ随時開催	法令・定款および取締役会付議基準に定める業務執行の決定事項の決定 取締役および執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定および解職 取締役および執行役員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
監査役会	監査役(決議)	監査役3名(うち社外監査役2名)	監査役室	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	監査に関する重要事項について報告をうけ、協議、又は決議
経営会議	代表取締役社長	代表取締役社長、代表取締役、取締役(非常勤を除く)、執行役員(内部監査部担当執行役員は除く)、経営企画部長	経営企画部	原則毎週火曜日、但し必要に応じ随時開催	経営に関する全般的な重要事項ならびに重要な業務執行案件を決議(法令、定款ならびに取締役会規程別表取締役会付議基準(決議事項)に定める事項を除く)、協議、報告
融資会議	代表取締役社長	代表取締役社長、代表取締役、信用リスク統括部・融資部・リスク統括部・コンプライアンス統括部、経営企画部の各担当役員、信用リスク統括部・融資部・リスク統括部の各部長	信用リスク統括部	原則月1回以上	与信業務全般に関する重要事項を決議(法令、定款ならびに取締役会規程別表取締役会付議基準(決議事項)に定める事項を除く)、協議、報告
監査会議	代表取締役社長	代表取締役社長、取締役(非常勤を除く)、内部監査部担当役員、内部監査部長	内部監査部	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	内部監査に関する取締役会付議事項を協議し、また内部監査に関する基本的な重要事項を決議し、あるいは内部監査に関する重要事項の報告を受ける
部長会	経営企画部長	本部各部長、監査役室長	経営企画部	原則毎週金曜日、但し必要に応じ随時開催	経営会議の諮問事項の協議・検討、ならびに本部各部署における業務案件や各部横断的な課題等を協議、報告
部長会議	社長	社長、取締役、執行役員、監査役、本部各部長、統括営業部長、統括サービス部長、個人営業部長、法人営業部長、サービス部長、支店長、出張所長	営業統括部	原則年2回、但し必要に応じ随時開催	経営の基本事項の徹底、営業方針の徹底、ならびに営業計画の進捗を踏まえた対応策の徹底等
業務再構築委員会	社長	社長、執行役員(内部監査部担当執行役員は除く)、経営企画部・財務部・人事部・営業統括部・法人統括部・個人統括部・信用リスク統括部・リスク統括部・コンプライアンス統括部・オペレーション改革部の各部長	経営企画部	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	経営健全化計画・収益計画の進捗管理、業務再構築や経営の合理化策、その他総合的な観点から収益向上策に資する施策、自己評定制度および金融検査等のフォローアップの協議、検討
ALM委員会	財務部担当執行役員	財務部・リスク統括部・経営企画部・営業統括部・信用リスク統括部・資金証券部の各担当執行役員、経営企画部・財務部・営業統括部・信用リスク統括部・資金証券部・リスク統括部の各部長	リスク統括部 財務部	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	資金・収益、リスク、並びにコストを総合的に運営し、戦略目標(資金・収益計画、自己資本比率計画、リスク限度計画、投資・経費計画)等の策定に関する組織横断的な事項の協議、報告
コンプライアンス委員会	代表取締役	代表取締役、コンプライアンス統括部担当役員、経営企画部・営業統括部・信用リスク統括部・人事部・オペレーション改革部・システム部・リスク統括部・サービス改革部・コンプライアンス統括部の各部長	コンプライアンス統括部	原則四半期毎、但し必要に応じ随時開催	コンプライアンス体制の強化、コンプライアンスに関する諸問題の検討・評価、協議
人権啓発委員会	人事部担当役員	本部関係部室長より委員長が選任し委嘱	人事部	原則年1回、但し必要に応じ随時開催	人権に関する啓発の推進
賞罰委員会	コンプライアンス委員会委員長	コンプライアンス委員会委員長、コンプライアンス統括部・人事部の各担当役員、経営企画部・人事部・オペレーション改革部・営業統括部・融資部・コンプライアンス統括部の各部長	コンプライアンス統括部	随時	社員の賞罰に関する事項の審議
反社会的勢力排除対策委員会	コンプライアンス統括部担当役員	コンプライアンス統括部担当役員、コンプライアンス委員会委員長、営業統括部・法人統括部・個人統括部・情報リレーション部・地元企業応援部・信用リスク統括部・融資部・融資リレーション部・オペレーション改革部・リスク統括部・コンプライアンス統括部の各部長	コンプライアンス統括部	原則四半期毎、但し必要に応じ随時開催	反社会的勢力との取引排除に関する事項の報告・協議、関連部署の連携・協力体制の整備
システム投資委員会	システム部担当執行役員	システム部・経営企画部・営業統括部・信用リスク統括部・財務部・法人統括部・個人統括部・オペレーション改革部・オペレーション改革室・オペレーション改革部総務室の各担当執行役員、システム部・経営企画部・財務部・オペレーション改革部総務室の各部長	システム部	随時	システム関連投資計画、IT戦略に関する事項の協議・検討

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
サービス品質管理委員会	代表取締役	代表取締役、コンプライアンス統括部・システム部・オペレーション改革部・サービス改革部の各担当役員、コンプライアンス統括部・サービス改革部・経営企画部・人事部・システム部・オペレーション改革部・営業統括部・法人統括部・情報リレーション部・個人統括部・信用リスク統括部・融資リレーション部・地元企業応援部・リスク統括部の各部長	コンプライアンス統括部	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	顧客保護や利便性の向上などサービス品質管理の強化を目的に、顧客説明管理、顧客サポート等管理(相談・苦情等管理)、顧客情報管理や外部委託管理、利益相反管理等に関する事項を協議、報告
オペレーショナルリスク委員会	リスク統括部担当役員	リスク統括部・オペレーション改革部・システム部・営業統括部・法人統括部・個人統括部・情報リレーション部の各担当役員、経営企画部・オペレーション改革部・システム部・人事部・資金証券部・信用リスク統括部・融資部・リスク統括部・コンプライアンス統括部・サービス改革部の各部長	リスク統括部	原則四半期毎、但し必要に応じ随時開催	オペレーショナルリスク管理の強化並びにオペレーショナルリスク軽減のための協議・報告
与信業務査定委員会	代表取締役	代表取締役、信用リスク統括部署担当役員、融資部・コンプライアンス統括部の各担当役員、信用リスク統括部・融資部・コンプライアンス統括部・営業統括部の各部長	信用リスク統括部	随時開催	与信業務上の評価処分に関する事項を協議
戦略的経費管理委員会	代表取締役社長	代表取締役社長、代表取締役、執行役員(内部監査部担当執行役員、地域別営業推進責任者除く)、経営企画部・財務部・人事部・システム部・営業統括部・法人統括部・個人統括部・オペレーション改革部・オペレーション改革部総務室の各部室長	経営企画部	原則四半期毎、但し必要に応じ随時開催	投資・経費の検証、進捗管理を行うとともに、効率的かつ有効な投資・経費のあり方を協議
金融円滑化委員会	代表取締役社長	代表取締役社長、信用リスク統括部、経営企画部、地元企業応援部、融資部、融資リレーション部、営業統括部、法人統括部、個人統括部、ローン事業部、オペレーション改革部、サービス改革部、コンプライアンス統括部、システム部の各担当執行役員、部長	信用リスク統括部 経営企画部	必要に応じ随時開催	中小企業者に対する信用供与、中小企業者からの債務の弁済に係る負担の軽減の申込みがあった場合等における対応、住宅資金借入者から債務の弁済に係る負担の軽減の申込みがあった場合における対応、等に関する事項を協議・報告

(注)平成21年12月1日現在

(図表9) 担当業務別役員名一覧

(りそなホールディングス)

担当業務等	担当役員	現職
金融マーケティング研究所担当 兼競争力向上委員会事務局担当	檜垣 誠司	取締役兼代表執行役社長
グループ戦略部担当(*1) 兼コーポレートガバナンス事務局担当	東 和浩	取締役兼執行役副社長
グループ戦略部(りそな銀行経営管理)担当	岩田 直樹	執行役
グループ戦略部(埼玉りそな銀行経営管理)担当	上條 正仁	執行役
グループ戦略部(近畿大阪銀行経営管理)担当	桔梗 芳人	執行役
コーポレートコミュニケーション部担当 兼人材サービス部担当	中村 重治	執行役
コンプライアンス統括部担当	喜沢 弘幸	執行役
オペレーション改革部担当 兼購買戦略部担当 兼IT企画部担当	池田 一義	執行役
リスク統括部担当 兼信用リスク統括部担当	松井 浩一	執行役
財務部長 兼グループ戦略部(ファイナンス・グループALM)担当	野村 眞	執行役
内部監査部長	吉武 一	執行役

(注)平成21年12月1日現在

(\*1)グループ戦略部(ファイナンス・グループALM)担当の職務を除く

(りそな銀行)

担当業務等	担当役員	現職
地域サポート部担当	岩田 直樹	代表取締役社長兼執行役員
コーポレートセンター(経営管理部除く)担当統括(*1)	中村 重治	代表取締役副社長兼執行役員
大阪地域担当 兼京都・滋賀営業本部担当 兼九州営業本部担当 兼名古屋営業本部担当 兼独立店担当(*2)	廣富 靖以	代表取締役副社長兼執行役員
信託部門(信託営業部除く)担当統括(*3)	檜垣 誠司	代表取締役兼執行役員
信託営業部担当統括	芥川 淳	取締役兼専務執行役員
コンプライアンス統括部担当 兼サービス改革部担当 兼経営管理部担当統括	喜沢 弘幸	取締役兼専務執行役員
首都圏地域担当 兼独立店担当(*4)	松尾 誠人	取締役兼専務執行役員
コーポレートビジネス部担当 兼法人ソリューション営業部担当 兼公共法人部担当	田村 泰博	取締役兼専務執行役員
東京営業部長	山口 伸淑	常務執行役員
年金信託部担当	山條 博通	常務執行役員
大阪地域担当(ブロック担当)(*5)	藤井 修二	常務執行役員
審査部担当	浜辺 義男	常務執行役員
オペレーション改革部担当 兼システム部担当	池田 一義	常務執行役員
内部監査部担当	野口 正敏	常務執行役員
コンシューマーバンキング部担当 兼ローンビジネス部担当	池田 博之	常務執行役員
人材サービス部担当 兼人材育成部担当	江副 弘隆	常務執行役員
コーポレートガバナンス事務局担当	東 和浩	執行役員
融資企画部担当	山元 文明	執行役員
不動産ビジネス部担当 兼不動産営業部担当	中村 健吾	執行役員
リスク統括部担当	松井 浩一	執行役員
信託ビジネス部担当	石田 和男	執行役員
多摩地域担当	須賀 敬亮	執行役員
神奈川地域担当	原 俊樹	執行役員
信託営業部担当	辰野 敏彦	執行役員
大阪営業部長	西東 久	執行役員
首都圏地域担当(ブロック担当)(*6)	田村 雅治	執行役員
信託財産運用部担当 兼アセットマネジメント部担当	西岡 明彦	執行役員
大阪地域担当(ブロック担当)(*7)	菅 哲哉	執行役員
審査部副担当	森下 清市	執行役員
経営管理部長 兼経営管理部担当	古川 裕二	執行役員
首都圏地域担当(ブロック担当)(*8)	伊東 弘美	執行役員
信託営業部長	三宅 康晴	執行役員
首都圏地域担当(ブロック担当)(*9)	植田 高志	執行役員
大阪地域担当(ブロック担当)(*10)	根来 茂樹	執行役員
奈良地域担当	植田 伸吾	執行役員
首都圏地域担当(ブロック担当)(*11)	荒木 俊也	執行役員
ひょうご地域担当	佐藤 洋誓	執行役員
大阪地域担当(ブロック担当)(*12)	土屋 隆志	執行役員
ローンビジネス部長	中尾 安志	執行役員
総合資金部担当	吉本 敬司	執行役員
システム部長	白鳥 哲也	執行役員

(注)平成21年12月1日現在

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

(\*2)独立店のうち、四日市支店、和歌山支店、高知支店、津支店および広島支店を担当

(\*3)信託ビジネス部・年金信託部・信託財産運用部・アセットマネジメント部担当統括

(\*4)独立店のうち、札幌支店、宇都宮支店、静岡支店、前橋支店、仙台支店、長岡支店、松本支店、甲府支店、富士支店および浜松支店を担当

(\*5)大阪地域市内北ブロック担当

(\*6)首都圏地域西ブロック担当

(\*7)大阪地域市外南ブロック担当

(\*8)首都圏地域東ブロック担当

(\*9)首都圏地域都心ブロック担当

(\*10)大阪地域市内南ブロック担当

(\*11)首都圏地域中央ブロック担当

(\*12)大阪地域市外北ブロック担当

(図表9) 担当業務別役員名一覧

(埼玉りそな銀行)

担当業務等	担当役員	現職
営業サポート本部長 兼資金証券部担当	戸所 邦弘	代表取締役副社長兼執行役員
内部監査部担当	梅澤 英雄	取締役兼専務執行役員
営業サポート本部副本部長	村木 徹	取締役兼常務執行役員
経営管理部担当	岩田 一男	取締役兼執行役員
コンプライアンス統括部担当 兼融資企画部担当 兼リスク統括部担当	平野 秀樹	常務執行役員
埼玉西地域営業本部長	北村 静夫	常務執行役員
融資部担当 兼融資管理部担当	恩田 叔明	執行役員
埼玉中央地域営業本部長	吉田 豊	執行役員
埼玉東地域営業本部長	平岡 三明	執行役員
埼玉北地域営業本部長	吉岡 善治	執行役員
人材サービス部担当 兼オペレーション改革部担当	長谷川 正	執行役員

(注)平成21年12月1日現在

(近畿大阪銀行)

担当業務等	担当役員	現職
経営企画部担当 兼事故防止対策室担当 兼人材強化戦略室担当	桔梗 芳人	代表取締役社長兼執行役員
営業統括本部長 兼営業統括部担当 兼システム部担当	佐藤 尚文	代表取締役副社長兼執行役員
サービス改革部担当 兼財務部担当 兼コンプライアンス統括部担当	松山 敏明	取締役兼専務執行役員
オペレーション改革部担当	小林 宣夫	取締役兼執行役員
内部監査部担当	藤田 正博	常務執行役員
人事部担当 兼資金証券部担当 兼秘書室担当	仁田 吉彦	常務執行役員
地域別営業推進責任者	前田 昌男	常務執行役員
法人統括部担当 兼情報リレーション部担当 兼個人統括部担当	西村 茂	常務執行役員
融資リレーション部担当 兼地元企業応援部担当	中村 彰	執行役員
経営企画部副担当(経営改革プロジェクト)	中前 公志	執行役員
信用リスク統括部担当 兼リスク統括部担当	上野 計	執行役員
営業統括部長	本間 義朗	執行役員
融資部担当	南本 貢	執行役員
地域別営業推進責任者	山西 雅暎	執行役員

(注)平成21年12月1日現在

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

(残高)		(億円)			
		21/3月末 実績 (A)	21/9月末 実績 (B)	備考	22/3月末 計画 (C)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	265,121	261,576		264,523
	インパクトローンを除くベース	264,847	261,325		264,249
中小企業向け貸出 (注)	インパクトローンを含むベース	96,219	93,911		96,279
	インパクトローンを除くベース	96,166	93,839		96,226
うち保証協会保証付貸出		16,437	17,616		18,637
個人向け貸出(事業用資金を除く)		114,018	115,057		115,171
うち住宅ローン		107,705	108,979		109,234
その他		54,883	52,607		53,073
海外貸出		968	946		926
合計		266,089	262,522		265,449

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

(増減額・実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後)

		(億円)		
		21/9月末 実績 (B)-(A)+(ア)	備考	22/3月末 計画 (C)-(A)+(イ)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	▲ 1,993		▲ 598
	インパクトローンを除くベース	▲ 1,970		▲ 598
中小企業向け貸出	インパクトローンを含むベース	▲ 976		60
	インパクトローンを除くベース	▲ 995		60

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インパクトローンを除くベース))

		(億円、( )内はうち中小企業向け貸出)		
		21/9月末 実績 (ア)	備考	21年度中 計画 (イ)
不良債権処理		1,389 (1,094)		( )
貸出金償却(注1)		14 (14)		( )
部分直接償却実施額(注2)		339 (314)		( )
協定銀行等への資産売却額(注3)		0 (0)		( )
上記以外への不良債権売却額		14 (14)		( )
その他の処理額(注4)		1,021 (751)		( )
債権流動化(注5)		▲ 180 (▲ 7)		( )
私募債等(注6)		343 (244)		( )
子会社等(注7)		0 (0)		( )
計		1,552 (1,332)		0 (0)

(注1)無税化(法人税基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額。

(注2)部分直接償却当期実施額。

(注3)金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却額。

(注4)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注5)主として正常債権の流動化額。

(注6)私募債の引受等、実質的に貸出と同様の信用供与が行われているものの取組額。

(注7)連結子会社・持分法適用会社向け貸出のうち、中小企業向け信用供与の円滑化に資するもの。

(図表12) リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
信用リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <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」に定めています。</li> <li>また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に、基本原則を「グループ・クレジット・ポリシー」に定めています。</li> <li>グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」「グループ・クレジット・ポリシー」に則って、各々の業務特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当グループでは、持株会社における信用リスク管理部署を信用リスク統括部と定めています。信用リスク統括部は、グループにおける信用格付や自己査定 of 制度統一化について中心的役割を担うとともに、定期的にグループの信用リスクの状況をモニタリングし、経営陣に報告を行い、必要に応じグループ各銀行に対して指導・助言を行っています。また信用リスク統括部は、グループ各銀行における主要な方針・規程類等の制定・改廃に関する事前協議を通じて、グループの各銀行の信用リスク管理体制の維持・強化に努めています。</li> <li>グループ各銀行においては、牽制機能を確保するため、営業推進部署から独立した信用リスク管理部署と与信審査部署を設置しています。</li> <li>加えて与信管理の適切性検証の観点から、与信監査部署を設置しています。</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、グループ各銀行はこれに準拠した「クレジット・シーリング制度」を整備することにより、同一先への過度な与信集中を防止する体制を構築しています。</li> <li>グループ各銀行においては、信用格付や自己査定をはじめとする信用リスク管理に関する手続・マニュアルなどを整備し、管理体制の強化を図っています。</li> <li>グループ各銀行においては、与信先の業態、資金使途、および返済原資の把握などを通じて、厳格な個別与信審査を行っています。</li> <li>グループ各銀行においては、信用リスクの計量化を行っています。倒産確率等に基づいてガイドライン金利を算出したり、与信ポートフォリオの信用コストや信用リスク量を算出し、分析等に利用しています。</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>持株会社における住宅ローンの信用リスク管理において、より効率的な業務運営を行うため、21年10月に信用リスク統括部の部内室であった住宅ローン信用リスク管理室を廃止し、信用リスク統括部へ移管。</li> <li>グループの21年3月末の与信ポートフォリオ（法人与信・住宅ローン）の状況について、経営会議・取締役会等に報告。</li> <li>グループ各銀行の21年3月末および21年6月末の信用リスクを含むリスク額の状況について持株会社の経営会議・取締役会に報告。</li> <li>グループ各銀行の21年度下期のリスク限度計画（信用リスク限度を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。</li> </ul>

(図表12) リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
マーケット リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体の市場リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。</li> <li>また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に定めています。</li> <li>グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、各々の業務特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当グループでは、持株会社における市場リスク管理部署をリスク統括部と定めています。リスク統括部は、グループ全体の市場リスクの状況について一元的にモニタリング・分析を行い、持株会社の経営陣に報告するとともに、必要に応じ各銀行に指導・助言を行っています。またリスク統括部は、グループ各銀行が制定・改廃する方針・規程類、設定する上限枠・損失限度等の妥当性の検証を通じて、グループ各銀行の市場リスク管理体制の維持・強化に努めています。</li> <li>グループ各銀行においては、市場リスク管理にあたり、取引実施部署（フロント・オフィス）、リスク管理部署（ミドルオフィス）および事務管理部署（バック・オフィス）を分離し相互牽制機能を確保しています。各銀行の市場リスク管理部署は、市場リスクの状況を定期的に経営陣および持株会社へ報告するとともに、リスク管理方針・規程等を整備し、管理の高度化に努めています。</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクを一定のレベルに抑制するよう、市場リスク限度、投資株式リスク限度を設定し、適切に管理しています。</li> <li>また市場リスクの算出は、一定の保有期間および一定の信頼水準において被る最大損失額（VaR）により行っています。</li> <li>グループ各銀行は、業務内容に応じて上限枠（VaR、ポジション、残高等）・損失限度枠等を設定し、その遵守状況を適切に管理しています。</li> <li>また、グループ各銀行は、自己資本規制（バーゼルII）における、アウトライヤー基準の銀行勘定金利リスクに関し、定期的にモニタリングを行い管理しています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ各銀行の21年3月末および21年6月末の投資株式リスク・市場リスクを含むリスク額の状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。</li> <li>グループ各銀行の21年度下期のリスク限度計画（投資株式リスク限度・市場リスク限度を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。</li> </ul>
流動性リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体の流動性リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。</li> <li>また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に定めています。</li> <li>グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、各々の業務特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当グループでは、持株会社における流動性リスク管理部署をリスク統括部と定めています。リスク統括部は、グループ全体の流動性リスク管理を統括し、リスクの状況を持株会社の経営陣に報告するとともに、必要に応じ各銀行に指導・助言を行っています。またリスク統括部は、グループ各銀行が制定または改廃する方針・規程類、設定するガイドライン等の妥当性の検証を通じて、グループ各銀行の流動性リスク管理体制の維持・強化に努めています。</li> <li>グループ各銀行においては、資金繰り管理部署と流動性リスク管理部署の相互牽制を柱とした流動性リスク管理体制としています。</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ各銀行は、持株会社と事前協議の上、各銀行の流動性リスクの状況に応じて流動性リスク管理指標にガイドラインを設定し管理しています。</li> <li>流動性緊急時の対応については、予め緊急時における対応体制を定めておくとともに、緊急時フェーズを3段階に分け、各段階に応じた対策を整備しています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループの21年3月末および21年6月末の流動性リスクの状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。</li> <li>グループ各銀行の21年度下期の流動性リスクに係るガイドラインについて、持株会社と協議の上設定。</li> </ul>



(図表12) リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
<p>オペレーショナル リスク (EDPリスクも 含む)</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体の事務リスク、システムリスク等を含むオペレーショナルリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。</li> <li>また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に、具体的な管理手続きを「オペレーショナルリスク管理要領」に定めています。</li> <li>グループ各銀行および関連会社は、「グループリスク管理方針」に基づき、オペレーショナルリスクに関する管理方針・管理規程等を定め、事務リスク、システムリスク、法務・コンプライアンスリスク等を含めてオペレーショナルリスクを総合的に管理しています。</li> <li>グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」に基づき、システムリスクに関する管理方針等を定めています。</li> <li>グループ内のシステム障害等に備えて、「グループ危機管理基本方針」、「グループ危機管理体制に関する規程」、「システム障害対策規程」を制定し、障害対応体制を整備しています。</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>○オペレーショナルリスク・事務リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当グループでは、持株会社におけるオペレーショナルリスク管理部署をリスク統括部と定めています。また持株会社における事務リスク管理部署をリスク統括部（本部事務）、ならびにオペレーション改革部（営業部・センター事務）と定めています。リスク統括部は、グループのオペレーショナルリスク全般の発生状況をモニタリングし、各銀行に対して指導・助言を行います。</li> <li>グループ各銀行においても、事務リスクの管理部署およびオペレーショナルリスクの総合的管理部署を定めています。</li> <li>グループ各銀行において、オペレーショナルリスクに係る重大な問題発生時に電子メール等により経営陣へ速やかに報告する「オペレーショナルリスク関連事象発生時の第一報制度」を設けています。</li> </ul> <p>○システムリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当グループでは、持株会社におけるシステムリスク管理部署をIT企画部と定めています。IT企画部は、各銀行に対しシステムリスク管理態勢の整備について指導・助言を行います。</li> <li>各銀行においても、システムリスクの管理部署を設けており、「グループリスク管理方針」に基づく管理を実施しています。</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <p>○オペレーショナルリスク・事務リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ各銀行では、各銀行の業務に沿った事務手順を定め、事務事故・事務ミス等の防止に努めています。また、内部管理の一環として自主検査制度等を導入し、チェックを行っています。</li> <li>グループ各銀行および関連会社において、オペレーショナルリスクに関するCSA（統制自己評価）を実施し、事故の顕在化防止を目的とした予防的取組みを強化しています。</li> <li>持株会社でグループ共通の報告・管理基準を定めており、これに則って各銀行は事務ミス等オペレーショナルリスクの発生状況を管理しています。収集した事務ミス等のデータは、管理上の問題点把握、事務プロセスの見直し、リスクの計量化等に活用しています。</li> </ul> <p>○システムリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>持株会社ではシステムリスクの管理基準（セキュリティスタンダード）を定め、グループ各銀行が当該スタンダードに準拠していることを毎年評価しています。グループ各銀行において実施する自己評価等を用いて問題点を分析し、各銀行に対して改善策を策定させる等の指導・助言を行っています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持株会社における営業部・センター事務の事務リスク管理において、より効率的な業務運営を行うため、21年10月にオペレーション改革部の部内室であった業務サポート室を廃止し、オペレーション改革部へ移管。</li> <li>システム部門におけるグループ統括・ITガバナンス強化に係る持株会社の役割を明確にするため、21年10月より、持株会社の「システム部」を「IT企画部」に名称変更。</li> <li>グループ各銀行の20年度下期のオペレーショナルリスク発生状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。</li> <li>J-SOX対応と連携したCSAにより、業務フローや管理内容の点検を充実させ、内在リスクの把握精度向上、検出された課題の計画的な改善に取組。</li> <li>グループ各銀行の21年度下期のリスク限度計画（オペレーショナルリスク相当額を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。</li> </ul>

(図表12) リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
法務リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体の法務・コンプライアンスリスク等を含むオペレーショナルリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。</li> <li>また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に、具体的な管理手続を「オペレーショナルリスク管理要領」に定めています。</li> <li>グループ各銀行および関連会社は、「グループリスク管理方針」に基づき、オペレーショナルリスクに関する管理方針および管理規程等を定め、法務・コンプライアンスリスクを含むオペレーショナルリスクを総合的に管理しています。</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当グループでは、持株会社における法務・コンプライアンスリスク管理部署をコンプライアンス統括部と定めています。</li> <li>法務・コンプライアンスリスクは、あらゆる業務に内在するリスクであるとの認識から、持株会社およびグループ各銀行の本部各部署がそれぞれ責任をもって一次的な管理を行うとともに、各銀行のコンプライアンス統括部署が社内の法務・コンプライアンスリスクの統括管理を行っています。</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>持株会社およびグループ各銀行の本部各部署における管理については、各銀行の各部署に配置されたコンプライアンス責任者を中心に、法令等遵守に関するチェック制度を通じて実施しています。</li> <li>更に、持株会社およびグループ各銀行のコンプライアンス統括部署が、各銀行における本部各部署の諸施策の適法性について、必要に応じて顧問弁護士等とも連携しながらチェックを実施する等、法務・コンプライアンスリスクの極小化を図っています。</li> <li>また、持株会社は、グループ各銀行から訴訟状況等の法務・コンプライアンスリスクの状況についての報告を受けることにより、グループ全体の状況を把握し、必要に応じて指導・助言を行っています。グループ全体の訴訟等の状況については、持株会社の取締役会へ定期的に報告を行っています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ各銀行の20年度下期の訴訟状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。</li> </ul>
レピュテーションリスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体のレピュテーションリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。</li> <li>また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に定めています。</li> <li>グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、リスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理をしています。</li> <li>風評等による危機対応力強化の観点からレピュテーションリスク対策室の設置などを定めた「風評等による危機管理規程」を、また、レピュテーションリスク関連事象の報告基準などを定めた「レピュテーションリスク報告に係るガイドライン」を制定しています。</li> <li>「広報ガイドブック」、「情報開示規程」を制定し、具体的なルールを定めています。</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当グループでは、持株会社におけるレピュテーションリスク管理部署をコーポレートコミュニケーション部と定めています。</li> <li>コーポレートコミュニケーション部は、グループ全体のレピュテーションリスク管理を一元的に行っています。</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会、お客さま、株主等に当社グループの現状を正確に理解してもらうために、適時、適切な情報開示等により信頼の維持・向上を図り、リスクの顕在化の未然防止に努めています。また、レピュテーションリスクは、マスコミ報道、評判・風評、風説などを契機に顕在化するため、インターネット上の風説やマスコミの憶測記事など、各種媒体等の確認を通じてリスク顕在化事象の早期把握を行なっています。</li> </ul>	

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

(銀信合算)		(億円)			
	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	21/9月末 実績(単体)	21/9月末 実績(連結)	
破産更生債権及び これらに準ずる債権	1,370	1,408	1,083	1,120	
危険債権	3,672	3,686	4,055	4,069	
要管理債権	1,635	1,690	1,878	1,944	
小計	6,678	6,784	7,017	7,134	
正常債権	268,937	269,176	264,218	264,492	
合計	275,615	275,961	271,236	271,626	

(銀行勘定)		(億円)			
	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	21/9月末 実績(単体)	21/9月末 実績(連結)	
破産更生債権及び これらに準ずる債権	1,368	1,406	1,081	1,119	
危険債権	3,479	3,493	3,859	3,874	
要管理債権	1,596	1,651	1,840	1,906	
小計	6,445	6,551	6,782	6,899	
正常債権	268,042	268,282	263,388	263,661	
合計	274,488	274,833	270,170	270,561	

(信託勘定)		(億円)			
	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	21/9月末 実績(単体)	21/9月末 実績(連結)	
破産更生債権及び これらに準ずる債権	2	2	1	1	
危険債権	193	193	195	195	
要管理債権	38	38	37	37	
小計	233	233	234	234	
正常債権	894	894	830	830	
合計	1,127	1,127	1,065	1,065	

引当金の状況		(億円)			
	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	21/9月末 実績(単体)	21/9月末 実績(連結)	
一般貸倒引当金	2,254	3,042	2,350	3,145	
個別貸倒引当金	1,258	1,365	1,386	1,495	
特定海外債権引当勘定	8	1	1	0	
貸倒引当金 計	3,522	4,409	3,738	4,640	
債権売却損失引当金	-	-	-	-	
特定債務者支援引当金	-	-	-	-	
偶発損失引当金	17	17	23	23	
小 計	3,539	4,427	3,762	4,664	
特別留保金	-	-	-	-	
債権償却準備金	3	3	3	3	
小 計	3	3	3	3	
合 計	3,543	4,430	3,765	4,667	

(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)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	21/9月末 実績(単体)	21/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	998	1,008	727	738
危険債権	2,670	2,683	2,990	3,004
要管理債権	1,258	1,258	1,422	1,424
小計	4,927	4,950	5,140	5,167
正常債権	178,710	178,974	174,291	174,601
合計	183,637	183,925	179,432	179,768

(銀行勘定) (億円)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	21/9月末 実績(単体)	21/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	996	1,006	725	736
危険債権	2,477	2,490	2,795	2,809
要管理債権	1,219	1,220	1,385	1,386
小計	4,693	4,717	4,906	4,932
正常債権	177,815	178,080	173,460	173,770
合計	182,509	182,797	178,366	178,703

(信託勘定) (億円)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	21/9月末 実績(単体)	21/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	2	2	1	1
危険債権	193	193	195	195
要管理債権	38	38	37	37
小計	233	233	234	234
正常債権	894	894	830	830
合計	1,127	1,127	1,065	1,065

引当金の状況 (億円)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	21/9月末 実績(単体)	21/9月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	1,794	1,821	1,832	1,869
個別貸倒引当金	1,033	1,033	1,151	1,151
特定海外債権引当勘定	8	1	1	0
貸倒引当金 計	2,836	2,856	2,986	3,021
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
偶発損失引当金	8	8	12	12
小計	2,844	2,864	2,998	3,033
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	3	3	3	3
小計	3	3	3	3
合計	2,847	2,867	3,001	3,036

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

(銀信合算)

(億円、%)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	21/9月末 実績(単体)	21/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	822	828	562	569
延滞債権額(B)	4,088	4,130	4,461	4,501
3か月以上延滞債権額(C)	273	273	248	248
貸出条件緩和債権額(D)	1,361	1,416	1,629	1,695
①金利減免債権	6	6	9	9
②金利支払猶予債権	19	19	20	20
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	1,323	1,378	1,600	1,665
⑤その他	12	12	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	6,545	6,649	6,902	7,015
部分直接償却	4,203	4,232	4,114	4,147
総貸出金(F)	266,089	266,464	262,522	262,940
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.46%	2.49%	2.62%	2.66%

(銀行勘定)

(億円、%)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	21/9月末 実績(単体)	21/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	822	828	562	569
延滞債権額(B)	3,893	3,936	4,264	4,304
3か月以上延滞債権額(C)	272	272	246	246
貸出条件緩和債権額(D)	1,323	1,378	1,593	1,659
①金利減免債権	6	6	9	9
②金利支払猶予債権	19	19	20	20
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	1,285	1,340	1,564	1,629
⑤その他	12	12	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	6,312	6,416	6,667	6,780
部分直接償却	4,203	4,232	4,114	4,147
総貸出金(F)	264,961	265,336	261,457	261,874
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.38%	2.41%	2.55%	2.58%

(信託勘定)

(億円、%)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	21/9月末 実績(単体)	21/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	0	0	0	0
延滞債権額(B)	194	194	197	197
3か月以上延滞債権額(C)	0	0	1	1
貸出条件緩和債権額(D)	38	38	35	35
①金利減免債権	-	-	-	-
②金利支払猶予債権	0	0	-	-
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	37	37	35	35
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	233	233	234	234
部分直接償却	-	-	-	-
総貸出金(F)	1,127	1,127	1,065	1,065
比率 合計(E)/総貸出(F)	20.71%	20.71%	22.04%	22.04%

(図表14)リスク管理債権情報 [りそな銀行]

(銀信合算)

(億円、%)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	21/9月末 実績(単体)	21/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	701	704	449	452
延滞債権額(B)	2,862	2,881	3,173	3,191
3か月以上延滞債権額(C)	197	197	149	149
貸出条件緩和債権額(D)	1,060	1,060	1,273	1,274
①金利減免債権	4	4	9	9
②金利支払猶予債権	3	3	2	2
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	1,052	1,052	1,262	1,263
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,822	4,844	5,045	5,068
部分直接償却	3,602	3,602	3,513	3,513
総貸出金(F)	175,342	175,690	171,808	172,200
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.75%	2.75%	2.93%	2.94%

(銀行勘定)

(億円、%)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	21/9月末 実績(単体)	21/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	701	704	449	452
延滞債権額(B)	2,667	2,686	2,976	2,994
3か月以上延滞債権額(C)	197	197	147	147
貸出条件緩和債権額(D)	1,022	1,022	1,237	1,239
①金利減免債権	4	4	9	9
②金利支払猶予債権	3	3	2	2
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	1,014	1,014	1,226	1,227
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,588	4,610	4,810	4,833
部分直接償却	3,602	3,602	3,513	3,513
総貸出金(F)	174,214	174,562	170,742	171,134
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.63%	2.64%	2.81%	2.82%

(信託勘定)

(億円、%)

	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)	21/9月末 実績(単体)	21/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	0	0	0	0
延滞債権額(B)	194	194	197	197
3か月以上延滞債権額(C)	0	0	1	1
貸出条件緩和債権額(D)	38	38	35	35
①金利減免債権	-	-	-	-
②金利支払猶予債権	0	0	-	-
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	37	37	35	35
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	233	233	234	234
部分直接償却	-	-	-	-
総貸出金(F)	1,127	1,127	1,065	1,065
比率 合計(E)/総貸出(F)	20.71%	20.71%	22.04%	22.04%

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

(単体)	(億円)		
	21/3月期 実績	21/9月期 実績	22/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	2,053	533	
うち銀行勘定	2,057	533	
個別貸倒引当金繰入額	173	276	
貸出金償却等(C)	1,864	256	
貸出金償却	1,860	250	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	0	
その他債権売却損等	2	1	
債権放棄損	-	-	
未払費用	1	2	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	5	▲7	
偶発損失引当金繰入額	13	8	
うち信託勘定	▲3	▲0	
貸出金償却等(C)	▲3	▲0	
貸出金償却	0	0	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	▲4	▲0	
債権放棄損	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲191	97	
合計(A)+(B)(注2)	1,639	513	1,000
＜参考＞			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	393	149	
グロス直接償却等(C)+(D)	2,254	405	

(連結)	(億円)		
	21/3月期 実績	21/9月期 実績	22/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	2,333	703	
うち銀行勘定	2,337	703	
個別貸倒引当金繰入額	382	412	
貸出金償却等(C)	1,941	283	
貸出金償却	1,915	276	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	0	
その他債権売却損等	23	3	
債権放棄損	-	-	
未払費用	1	2	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	0	▲0	
偶発損失引当金繰入額	13	8	
うち信託勘定	▲3	▲0	
貸出金償却等(C)	▲3	▲0	
貸出金償却	0	0	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	▲4	▲0	
債権放棄損	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲295	102	
合計(A)+(B)(注2)	1,814	687	
＜参考＞			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	517	235	
グロス直接償却等(C)+(D)	2,455	518	

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

(注2) 21/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲222億円(単体)、▲223億円(連結)をそれぞれ加算。  
21/9月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲117億円(単体)、▲117億円(連結)をそれぞれ加算。

(図表15) 不良債権処理状況 [りそな銀行]

(単体)

(億円)

	21/3月期 実績	21/9月期 実績	22/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	1,757	418	
うち銀行勘定	1,761	418	
個別貸倒引当金繰入額	123	226	
貸出金償却等(C)	1,626	196	
貸出金償却	1,625	192	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	0	
その他債権売却損等	0	1	
債権放棄損	-	-	
未払費用	0	1	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	5	▲7	
偶発損失引当金繰入額	6	4	
うち信託勘定	▲3	▲0	
貸出金償却等(C)	▲3	▲0	
貸出金償却	0	0	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	▲4	▲0	
債権放棄損	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲276	40	
合計(A)+(B)(注2)	1,307	376	720
<参考>			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	244	109	
グロス直接償却等(C)+(D)	1,867	305	

(連結)

(億円)

	21/3月期 実績	21/9月期 実績	22/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	1,753	425	
うち銀行勘定	1,756	425	
個別貸倒引当金繰入額	123	226	
貸出金償却等(C)	1,626	196	
貸出金償却	1,625	192	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	0	
その他債権売却損等	0	1	
債権放棄損	-	-	
未払費用	0	1	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	0	▲0	
偶発損失引当金繰入額	6	4	
うち信託勘定	▲3	▲0	
貸出金償却等(C)	▲3	▲0	
貸出金償却	0	0	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	▲4	▲0	
債権放棄損	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲276	47	
合計(A)+(B)(注2)	1,301	389	
<参考>			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	244	109	
グロス直接償却等(C)+(D)	1,867	305	

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

(注2) 21/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲174億円(単体)、▲175億円(連結)をそれぞれ加算。  
21/9月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲83億円(単体)、▲83億円(連結)をそれぞれ加算。



(図表17)倒産先一覧 [りそな銀行]

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
SA	-	-	-	-
A	2	3	-	-
B	4	7	4	7
C	5	6	2	3
D	14	31	6	10
E	21	44	9	11
F	28	82	27	73
G	6	8	5	11
H	5	30	3	4
I	11	44	12	52
J	7	59	33	105
格付なし	2	0	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(部分直接償却前)した「与信ベース」であります。

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

(注4) 「格付なし」となるのは、以下に該当する先です。

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

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

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	21年9月末実績(億円)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	727
危険債権	2,990
要管理債権	1,422
正常債権	174,291
総与信残高	179,432

(図表17)倒産先一覧 [埼玉りそな銀行]

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
SA	-	-	-	-
A	1	0	-	-
B	1	3	1	3
C	2	2	-	-
D	7	10	7	10
E	7	13	2	2
F	3	3	4	4
G	6	11	4	8
H	-	-	1	2
I	4	11	7	18
J	3	12	8	17
格付なし	-	-	-	-

(注1) 小口(与信額50百万円未満)は除いております。

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

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

(注4) 「格付なし」となるのは、以下に該当する先です。

①与信額(極度)100百万円未満の個人

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

③新設会社等で財務データのない先

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

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	21年9月末実績(億円)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	172
危険債権	652
要管理債権	269
正常債権	63,128
総与信残高	64,222

(図表17)倒産先一覧 [近畿大阪銀行]

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
SA	-	-	-	-
A	1	2	-	-
B	3	2	1	0
C	3	1	2	1
D	20	9	12	6
E	23	10	13	5
要注意先Ⅰ	37	15	33	9
要注意先Ⅱ	53	16	49	16
要管理先	9	6	4	3
破綻懸念先	18	5	22	8
実質破綻先	29	5	125	32
格付なし	198	25	133	17

(注1) 小口(与信額1百万円未満)は除いております。

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

(注3) 「格付なし」となるのは、以下のいずれかに該当する先です。

- ①プロパー与信のある与信残高30百万円未満の個人先
- ②預金・信用保証協会・保証会社の担保・保証で保全充足している先で与信額50百万円未満の先
- ③新設会社等で財務データのない先

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	21年9月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	183
危険債権	412
要管理債権	186
正常債権	26,798
総与信残高	27,580

(図表18) 評価損益総括表(21年9月末、単体)

[傘下銀行合算:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行]

## 有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	944,067	22,271	22,271	-
	債券	944,067	22,271	22,271	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	31,638	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	24,999	-	-	-
	その他	6,638	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	7,487,171	121,897	167,026	45,129
	債券	6,783,586	▲ 13,737	14,141	27,878
	株式	546,505	137,074	149,326	12,252
	その他	157,079	▲ 1,439	3,558	4,998
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

(百万円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	195,246	131,519	▲ 63,727	8,097	71,825
その他不動産	6,509	7,592	1,083	1,296	213
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

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

ただし、旧あさひ銀行よりの継承分については、10年3月に実施。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表18) 評価損益総括表(21年9月末、単体)

[ リソな銀行 ]

## 有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	357,029	4,296	4,296	-
	債券	357,029	4,296	4,296	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	29,421	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	22,782	-	-	-
	その他	6,638	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	4,157,770	84,268	116,076	31,808
	債券	3,666,918	▲ 14,695	3,912	18,607
	株式	416,726	97,642	108,973	11,331
	その他	74,124	1,321	3,190	1,869
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

(百万円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
事業用不動産(注1)	140,961	88,439	▲ 52,521	2,711	55,233
その他不動産	5,326	6,557	1,230	1,230	-
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

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

ただし、旧あさひ銀行よりの継承分については、10年3月に実施。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表18) 評価損益総括表(21年9月末、連結)

[傘下銀行合算:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行]

## 有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	944,067	22,271	22,271	-
	債券	944,067	22,271	22,271	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	42,183	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	42,160	-	-	-
	その他	23	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	7,494,509	121,897	167,026	45,129
	債券	6,783,586	▲ 13,737	14,141	27,878
	株式	546,505	137,074	149,326	12,252
	その他	164,417	▲ 1,439	3,558	4,998
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

(百万円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	195,246	131,519	▲ 63,727	8,097	71,825
その他不動産	6,509	7,592	1,083	1,296	213
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

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

ただし、旧あさひ銀行よりの継承分については、10年3月に実施。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表18) 評価損益総括表(21年9月末、連結)

[ リソな銀行 ]

## 有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	357,029	4,296	4,296	-
	債券	357,029	4,296	4,296	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	42,183	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	42,160	-	-	-
	その他	23	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	4,165,107	84,268	116,076	31,808
	債券	3,666,918	▲ 14,695	3,912	18,607
	株式	416,726	97,642	108,973	11,331
	その他	81,462	1,321	3,190	1,869
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

(百万円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	140,961	88,439	▲ 52,521	2,711	55,233
その他不動産	5,326	6,557	1,230	1,230	-
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

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

ただし、旧あさひ銀行よりの継承分については、10年3月に実施。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表19)オフバランス取引総括表[りそなホールディングス・連結]

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	21/3月末	21/9月末	21/3月末	21/9月末
金融先物取引	19,477	9,273	-	-
金利スワップ	203,330	219,788	3,229	3,151
通貨スワップ	36,175	33,303	2,681	2,750
先物外国為替取引	18,055	17,946	903	851
金利オプションの買い	1,683	7,503	19	24
通貨オプションの買い	14,924	14,474	2,069	2,594
その他の金融派生商品	0	210	69	89
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	▲2,616	▲2,814
合 計	293,646	302,500	6,355	6,647

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

(図表19)オフバランス取引総括表[りそな銀行・連結]

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	21/3月末	21/9月末	21/3月末	21/9月末
金融先物取引	19,164	8,845	-	-
金利スワップ	203,840	220,104	3,220	3,143
通貨スワップ	35,729	32,914	2,653	2,724
先物外国為替取引	17,929	18,039	898	850
金利オプションの買い	1,636	7,471	17	23
通貨オプションの買い	14,903	14,430	2,066	2,587
その他の金融派生商品	0	210	69	89
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	▲2,634	▲2,844
合 計	293,204	302,016	6,290	6,574

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



(図表20)信用力別構成(21/9月末時点)[傘下銀行合算:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行]

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他(注)	合 計
信用リスク相当額(与信相当額)	5,954	1,341	31	7,325
信用コスト	3	33	0	36
信用リスク量	20	109	1	130

(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。