

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22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. 22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	14
(3) 不良債権処理の進捗状況	14
(4) 国内向け貸出の進捗状況	15
(5) 公的資金の返済について	20
(6) 配当政策の状況及び今後の考え方	21
(7) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況	21

### (図表)

1 収益動向及び計画	22
2 自己資本比率の推移	29
5 部門別純収益動向	32
6 リストラの推移及び計画	33
7 子会社・関連会社一覧	35
8 経営諸会議・委員会の状況	36
9 担当業務別役員名一覧	44
10 貸出金の推移	46
12 リスク管理の状況	47
13 金融再生法開示債権の状況	51
14 リスク管理債権情報	53
15 不良債権処理状況	55
17 倒産先一覧	57
18 評価損益総括表	60
19 オフバランス取引総括表	64
20 信用力別構成	65

## 1. 22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)

傘下銀行からの配当金等の減少により、営業収益は、167 億円（前年同期比△52 億円）、経常利益は、143 億円（前年同期比△40 億円）、中間純利益は、154 億円（前年同期比△104 億円、23 年 3 月期計画対比進捗率 59.0%）となりました。

### (傘下銀行合算の業績)

業務粗利益については、債券関係損益（前年同期比 146 億円増加の 291 億円）が利回り差の縮小に伴う預貸金利益の減益を補完し、前年同期比 15 億円減少の 3,135 億円となりました（23 年 3 月期計画対比進捗率 51.6%）。なお、役務取引等利益については、投資信託販売額が前年同期比 8 割増加したことを主因とし、前年同期比 33 億円増加の 362 億円となりました。

経費については、厳格な運営に努めた結果、前年同期比 35 億円減少の 1,722 億円となりました（23 年 3 月期計画対比進捗率 49.6%）。

この結果、実勢業務純益は前年同期比 19 億円増加し、1,413 億円となりました（23 年 3 月期計画対比進捗率 54.3%）。

与信関連費用については、新規発生が減少した影響等から、前年同期比 332 億円減少の 181 億円となりました（23 年 3 月期計画対比進捗率 27.4%）。

以上から、中間純利益については、前年同期比 46 億円減少の 766 億円（23 年 3 月期計画対比進捗率 58.9%）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、第 1 種優先株式の取得・消却（4,257 億円）の影響等により、22 年 3 月末比 2,134 億円減少し、22 年 9 月末現在で 11,210 億円となりました。引き続き、健全化計画の着実な履行により 23 年 3 月期計画 11,764 億円の達成を目指してまいります。

### (自己資本比率の状況)

りそなホールディングスの 22 年 9 月末の連結自己資本比率については、12.80%と引き続き十分な水準を維持しております。

【22年9月期決算概要（傘下銀行合算）】

単位：億円	21/9月期 実績	22/3月期 実績	22/9月期 実績	前年同期比	23/3月期 計画
業務粗利益	3,151	6,152	3,135	△15	6,070
経費(△)	1,757	3,505	1,722	△35	3,470
実勢業務純益	1,393	2,646	1,413	19	2,600
経常利益	768	1,526	1,064	296	1,930
特別損益	132	239	148	15	△60
税引前中間（当期）純利益	901	1,765	1,212	311	1,870
中間（当期）純利益	813	1,231	766	△46	1,300

与信関連費用（△）（注）	513	821	181	△332	660
--------------	-----	-----	-----	------	-----

（注）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

（23年3月期の業績見通し）

23年3月期については、景気・市場環境等、引き続き厳しい経営環境にありますが、「真のリテールバンク」を目指して、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。

【23年3月期業績見通しの概要】

23年3月期 （見通し）	傘下銀行合算		23年3月期 （計画）
		うちりそな銀行	
業務粗利益	6,070億円	3,990億円	6,070億円
経費(△)	3,470億円	2,270億円	3,470億円
実勢業務純益	2,600億円	1,720億円	2,600億円
税引前当期純利益	1,870億円	1,260億円	1,870億円
税引後当期純利益	1,300億円	—	1,300億円

## 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、更なる「事業領域の選択と集中」（重点地域・重点ビジネス）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）に取り組み、マーケットインの徹底によるお客さま本意の業務運営を実現することで、“スマート”で親しみやすい「真のリテールバンク」を目指しております。

#### ①事業領域の選択と集中

##### (重点地域)

お客さまに一番近い各傘下銀行の営業現場が、お客さま発・地域発の活動を行う地域運営を組織運営の基本とし、大阪（りそな銀行・近畿大阪銀行）、埼玉（埼玉りそな銀行）、東京（りそな銀行）を中心に、お客さまとの徹底したリレーションにより、きめ細かな営業活動に取り組み、お客さまの満足を超えたサービスをご提供することで、地域シェアの拡大を目指しております。

##### (重点ビジネス)

個人のお客さまには、人生の様々な場面でご活用いただける最適な商品・サービスをご提供する「生活設計サポート型ビジネス」を、法人のお客さまには、事業の様々な場面で経営課題の解決に向けた最適な提案を通じて、事業の成長をサポートする「経営課題解決型ビジネス」を実践しております。また、個人のお客さま、法人のお客さまを問わず、地域に根付いたきめ細かなリレーションを構築してまいります。

##### —個人ローン—

住宅ローンビジネスについては、新設住宅着工戸数が依然として低水準で推移しており、またマンション市況も新規販売戸数の回復は弱く、市場環境は引き続き厳しい状況にあります。こうした状況を踏まえ、マンションデベロッパーや大手住宅流通事業者等への営業強化、借りかえ施策の推進等により、貸出の増強を図っております。加えて、お客さまとのコミュニケーションを強化するとともに、ご返済に関する相談等にもきめ細かく応じられるよう店頭等の相談態勢の強化に取り組んでおります。

りそな銀行では、住宅流通事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、コンサルティングを重視した住宅ローン相談会の開催やホームページ等を通じた情報配信により、ローン案件の獲得強化に取り組んでおりま

す。また、賃貸用住宅ローンについては、営業店とアパートマンションローンセンターとの連携強化に引き続き努めております。

商品面については、住宅ローンをご利用いただいているお客さまのニーズにお応えするため、「教育ローン」や「リフォームローン」等に住宅ローンご利用者向け金利プランを導入しております。また、りそなダイレクトによる住宅ローン事前審査申込の取扱開始等により、お客さまの利便性向上を図っております。加えて、りそなダイレクトによる一部繰上げ返済手数料を無料とするなど他社との差別化を図っております。

営業店のローン事務については、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、住宅金融業務センターとの連携を強化し、事務品質の向上と効率化に努めております。

これらの取組みを着実に推し進めた結果、当グループにおける22年9月末の住宅ローン残高は約12兆900億円と前年同月末比約2,300億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取り巻く環境が大きく変動していることを踏まえ、従来以上にお客さまのニーズに応えるべく、22年上期には「りそなプレミアムカードローン」等をご提供をしております。引き続き、お客さまのニーズを踏まえ、データベースマーケティングによる効果的なプロモーションを展開するとともに、新商品の開発によるビジネス強化に取り組んでまいります。

#### －金融商品販売－

欧州の財政不安に端を発した世界的な株安や円高進行及び長期金利の低下等厳しい環境の中、金融商品販売ビジネスは、前年同期を上回る状況で順調に推移しております。

当グループでは、競争力のある独自商品やマーケットで評価された商品の提供により商品ラインアップを整備するとともに、担い手のスキルの向上、迅速な情報提供によるアフターフォローの強化等により、お客さま満足度の向上を図りながら、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、22年度上期に以下の表の通り合計9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が多く、従来からのアライアンス先であるアムンディ・ジャパン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っております。

追単の別	商品の分類	商品名
追加型 投資信託	国内/債券	・「ニッセイ日本インカムオープン」
	国内/不動産	・「りそなJリート・アクティブ・オープン」
	海外/債券	・「アムンディ・りそな米国ハイ・イールド債券 ファンド（中国元コース）」 ・「アムンディ・りそな米国ハイ・イールド債券 ファンド（南アフリカランドコース）」 ・「アムンディ・りそな米国ハイ・イールド債券 ファンド（円コース）」 ・「アムンディ・米国政府機関証券ファンド （為替ヘッジなし/毎月決算型）」＜取扱再開＞ ・「アムンディ・米国政府機関証券ファンド （為替ヘッジあり/毎月決算型）」＜取扱再開＞ ・「野村高金利国際機関債投信（毎月分配型）」
	海外/株式	・「アムンディ・インドネシア・ファンド」

保険販売については、22年度上期に以下の表の通り合計9本の新たな商品をご提供しております。一時払保険については、特に円高局面である中、外貨建保険を中心に商品ラインアップの強化を行ったことから、従来以上に幅広いお客さまニーズへの対応が可能となっております。保障型保険についても、お客さまの選択肢の拡大のため、人生の4つのリスク（死亡、老後、病気、介護）に備えることのできる商品ラインアップの充実を図っております。

種別	商品名
外貨定額年金保険	・「シリウス三大陸」 ・「達成感FX」
変額年金保険	・「歓びのうた（外貨建）」
一時払終身保険	・「賢者の選択（米ドル建）」
平準払個人年金保険	・「ゆくゆく安泰」
保障型保険	・「リボンのチカラ」 ・「一歩一歩」

第一生命グループとの業務提携については、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、今後も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。また、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アムンディグループとの新商品開発等の連携についても更に強化してまいります。

「豊かな生活設計をサポートするコンサルティング営業」の強化を目指し、その実現に向けた施策として22年4月から「相談力向上プロジェクト」を展開しております。「投資信託提案支援システム（ファンドナビ）」「ライフプランニングサービス」といった新

システムの採用と合わせ、コンサルティングセールス力の強化に向けた担い手の育成を継続しており、お客さまへの更なる提案力強化に取り組んでおります。

また当グループでは、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、投資信託保有のお客さまには、「資金運用セミナー」の開催（22年度上期開催実績はグループ合計で15回、延べ参加人数は約9千名）し、お客さまへの適切な情報提供に努めております。

これらの取り組みを着実に進めてきた結果、当グループにおける22年度上期の年金保険販売額は約1,100億円（前年同期比約100億円の減少）にとどまりましたが、個人向け投資信託販売額は約3,100億円（前年同期比約1,300億円の増加）となりました。

### －資産承継ビジネス－

資産承継ビジネスについては、高齢社会の進展に伴い市場が拡大する中、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、FP（ファイナンシャルプランナー）を増員するなど、従来以上にお客さま一人ひとりの資産・ご意向に沿ったプランをご提案する体制を整え、コンサルティング活動を強化することで、お客さまの課題の顕在化と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事業承継コンサルティングや自社株承継信託の推進を強化し、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。

これらの取り組みにより、22年度上期の承継信託利用件数は前年同期比85件増加の1,007件（遺言信託・遺産整理915件、資産承継信託67件、自社株承継信託25件）となりました。

### －中小企業貸出－

アジアを中心とした海外経済の進展や、各種政策（エコカー補助金・減税、エコポイント等）の効果もあり、企業業績には回復の兆しが見えた一方で、円高の進行や雇用情勢の悪化等により景気が更に下押しされる懸念があり、国内景気は依然として膠着の様相を呈しております。

このような状況下、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円滑な金融機能をご提供しております。りそな銀行では、法人ソリューション営業部が『りそな』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っており、法人のお客さまの事業戦略ニーズや、オーナー経営者のお客さまの事業承継・資産承継ニーズへの対応力強化と、法人・個人部門の一層の連携強化を目的に、22年4月、同部内に「事業戦略サポート室」を設置いたしました。



た。これにより、お客さまの抱える様々な経営課題に対して、営業店・本部が一体となって課題解決型の営業に取り組んでおります。

人材育成については、将来的に法人分野でのキャリア形成を希望する女性社員向けに、募集型研修の「法人キャリアアップ研修」を新設し、同研修を通じたダイバーシティ・マネジメントにより、担い手の増強に努めております。

また、現場での OJT 支援・強化を目的とした「融資・渉外ペア制」の導入や、今後の法人分野を担う 2 年目社員と本部社員をペアリングし、キャリア開発及びメンタル面のサポートを行う「メンター制度」の導入等、若手社員の迅速なスキルアップによる営業力の強化に努めております。

商品開発については、各信用保証協会との提携保証商品の拡充、日本銀行の「成長基盤強化を支援する為の資金供給制度」に対応する「りそな成長分野応援ファンド」の新設等、お客さまの様々なニーズへの対応力向上に努めております。

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、景気停滞に伴う資金需要の減少等の影響が大きく、当グループにおける 22 年 9 月末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、前年同期比では 43 億円改善しているものの、22 年 3 月末比は 952 億円の減少となりました。

#### －不動産－

依然として不動産市況の回復が遅れている中、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、店舗ネットワークと幅広いお客さま基盤の強み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。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。加えて、個人のお客さまのニーズへの対応力を強化し、不動産・資産承継・事業承継等の信託機能を有機的に組み合わせたコンサルティング営業を展開しております。

また、りそな銀行以外のグループのお客さまからの不動産ニーズに対しても、りそな銀行の不動産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。

これらの取組みにより、22 年度上期における不動産業務収益は前年同期比 2 億円増加の 29 億円 となりました。

#### －企業年金－

少子高齢化が急速に進展する中、退職給付会計に係る国際会計基準とのコンバージェンスが予定されるほか、24 年 3 月には適格退職年金制度の廃止期限が到来するなど、企業年金を取り巻く環境は大きな変化を迎えており、公的年金制度を補完する企業年金制度

の役割への期待はますます高まりつつあります。

このような状況下、当グループの持つ豊富なお客さま基盤と専門性を有機的に結合させ、お客さまの経営課題を解決するソリューションを迅速にご提供しております。

具体的な取組みとして、企業年金取引先の拡充と受託資産の増強を全社的に推進するとともに、スキルレベルに応じた多様な研修による担い手の育成、本部サポート要員の営業店駐在化による現場力の強化等、営業体制を整備しております。

企業年金の制度設計から資産の運用・管理までのトータルサポート力のさらなる向上を図るとともに、多様なお客さまのニーズにお応えする新たな商品・サービスの開発に積極的に取り組んでおります。また、りそな企業年金研究所ブランドによる「企業年金ノート」の内容充実や「IFRS セミナー」の開催等のお客さま向け情報発信力の強化や、個別コンサルティング営業の強化を通じて企業年金に関する最良のサービス、最適なソリューションの提供に努めております。

今後も、当グループのお客さまに、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、『りそな』ならではのきめ細かな企業年金業務を推進してまいります。

22年11月公表の「経営の健全化のための計画」においては、上記の通り取り組んでまいりました「事業領域の選択と集中」（重点地域・重点ビジネス）を更に深化させ、

a. 地域密着リレーションの徹底、b. 「リテール×信託」の発揮、c. 金融商品・ローン提供力 No. 1 への挑戦、d. 資産承継・事業承継ブランドの確立、e. 総合力発揮による法人基盤の拡充の5つの重点戦略に取り組んでまいります。

個人部門と法人部門が相互に連携し、重点商品・サービス（個人ローン、保険・投資信託販売、資産承継ビジネス、ソリューション関連ビジネス、不動産、企業年金、中小企業貸出）に横軸を通すことで、『りそな』の持つ総合的な金融機能を有機的に結合（「オールりそな」の発揮）し、クロスセールの徹底推進により、お客さまからのロイヤリティを高めてまいります。

一人でも多くのお客さまに『りそな』を末永くご利用いただける「りそなファン」となっていくことで、『りそな』の地域シェア拡大を目指してまいります。

## ②りそなスタイルの確立

当グループは、「新しい企業文化の創造」、「個の重視」、「信頼度 No. 1 への挑戦」に取組み、定着を図ることにより、従来の常識や慣行にとらわれない金融サービス企業としてのりそなスタイルを確立し、リテールバンクのフロントランナーを目指しております。今後も、「りそなスタイルの確立」に向けた取組みを強化することで、リテールビジネスの高コスト性を打破し、コスト優位性による競争力を発揮してまいります。

### (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、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、オペレーション改革・ペーパーレス事務運営、及びマーケティングの強化に継続して取組み、新しい企業文化の創造に取り組んでおります。

#### ーオペレーション改革／ペーパーレス事務運営ー

当グループは、リテール分野に経営資源を集中していく中で、銀行業務における事務のあり方を根本から見直し、事務プロセスや店舗レイアウト等の抜本的な変革を行っております。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、ローコスト運営を両立させるオペレーション改革に取り組むことで、コスト優位性による競争力を発揮しております。また、店頭営業におけるお客さま満足度の向上に向け、基本コンセプトである「3ない」「3レス」(注)の実現を目指しております。

(注) 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)押していただかない」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。

加えて、以下の「6つのSmart化」を推進しており、新しい企業文化の創造に取り組んでおります。

#### a. 取引スタイルのSmart化

カード取引100%運動、EB(エレクトロニックバンキング)・IB(インターネットバンキング)取引100%運動の展開により、伝票レスの取引スタイルへの転換を推進しております。

#### b. ミドル・バック事務のSmart化

繁忙差の大きい事務集中部門における生産管理の仕組みを確立し、事務品質及び生産性向上を目指しております。

#### c. インフラのSmart化

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

営業店システムを 22 年 11 月から順次導入し、伝票をベースとした事務処理からデータをベースとした IT による事務処理を行う、新たなスタイルへの転換を推進しております。

d. 業務運営の Smart 化

お客さまの商品そのものに対するニーズのみならず、関連する幅広いニーズにお応えし、真の満足を勝ちとる店頭体制への転換を目指しております。

e. チャネルの Smart 化

個人スマート店（カード・ATM 取引をベースとした個人向けセールス特化店舗）の導入等により、店頭での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をご提供するとともに、従来以上に効率的な事務処理の確立を目指しております。

f. 本社の Smart 化

ペーパーレス化等の推進による本社ワークスタイルの変革に取り組んでおります。

### －マーケティングの高度化－

当グループは、重点地域を大阪・埼玉・東京と定め、重点的な経営資源の配分を行っております。それぞれの地域特性に応じた経営資源の集中的な配分、金融サービスの提供等により、最適な現場運営の仕組みの構築に努めております。

りそなホールディングスに設置している金融マーケティング研究所の機能も活用し、お客さまの真のニーズを正確に捉え、競争力ある商品の開発、サービス品質の更なる向上、効果的なプロモーション活動等、マーケットインの発想で徹底して取り組むことで、お客さまからのロイヤリティを高め、「りそなファン」の増加に努めております。

個人ビジネスにおいては、データベースの分析やリサーチを通じ、お客さまのライフステージや金融行動を理解することで、お客さまのニーズに合ったローンや金融商品を、適時適切なチャネルによりご案内するモデル構築に取り組んでおります。

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。

加えて、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、地域やエリアごとに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）

当グループは、お客さま一人ひとり、従業員一人ひとりを大切にし、お客さまとのリレーションの強化や持続的な成長を支える人材改革に取り組んでおります。

## －リレーションの強化／人材改革－

当グループでは、お客さま本位のビジネスの展開や現場主義を徹底し、お客さま一人ひとりを深く理解することで、最適かつきめ細かなサービスをご提供するとともに、従来以上にお客さまとのリレーションの向上に努めております。

また、お客さまとのリレーション強化を実現するために、従業員一人ひとりを大切にし、金融のプロフェッショナルとして質を高め、最大限の力を発揮できる環境づくりに取り組んでおります。

具体的には、分野別プロフェッショナル人材の育成のために、事業分野別・レベル別での研修プログラムや人材育成体制の整備を進め、従業員一人ひとりが、レベルや担当業務に応じた研修を主体的に選択受講できる枠組みを整えております。加えて、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、知識・スキル面に加え、お客さまの信用・信頼に応える力としての「人間力」の向上に向けた育成等、人材育成プログラムの更なる充実を図っております。

また、真に多様性を尊重する組織風土の確立（ダイバーシティ・マネジメントの推進）に向け、従業員の意識改革に取り組んでおります。性別・年齢・職種にとらわれず、幅広い部門での適材適所の人員配置を行うとともに、働きやすい職場環境の整備をしております。

今後もこうした取り組みを継続し、組織全体としてのお客さま対応力の向上に努めてまいります。

## （信頼度No. 1 への挑戦）

当グループは、“金融サービス企業の基本は「信頼」である”との認識のもと、誠実かつ正確なサービス提供と社会や地域への貢献に努め、信頼度 No. 1 企業を目指しております。金融機関のビジネスを支えてくださるのは一人ひとりのお客さまであることを改めて認識し、一人でも多くのお客さまに『りそな』のサービスに満足していただくことで、永続的に複数のサービスをご利用いただける「りそなファン」の増加を目指しております。

## －サービス改革－

当グループでは、金融サービス企業として、信頼を全てに優先し、お客さまに軸足を置いた誠実なサービスの提供を行うことで、お客さま満足度の向上、サービス品質の向上等、サービス改革に取り組んでおります。

グループ横断的なお客さまサポート（相談や苦情等への対応）等管理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ます。当部署では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、お客さまの声の収集を通じお客さまが真に求める商品・サービス品質の実現に向け、拠点ごとの組織的・自立的なサービス改革体制の整備を図っております。

また、本部においても店頭やアンケート等におけるお客さまの声を踏まえ、投資信託取引に係る諸変更届の不要化、住宅ローン事前審査のりそなダイレクト受付開始、りそなビジネスダイレクトの入出金明細照会期間の延長（5営業日を2ヶ月間に延長）等、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。

引き続き、お客さまの貴重な声（ご意見・ご要望・激励等）を活用し、商品、サービス、業務プロセス及び店頭態勢等の改善・改革を推進してまいります。

#### －CSR（『りそな』の社会的責任）－

当グループは、企業活動を通じて、お客さまや社会の役に立つことこそ、企業の社会的責任（CSR）であると考え、人と人との触れ合いや地域との結びつきを大切にしつつ、誠意あるCSR活動に取り組んでおります。具体的には以下の通りです。

- ・環境省が推進する地球温暖化防止に関する国民運動「チャレンジ25キャンペーン」に参加するとともに、お客さまへのペーパーレス取引の呼びかけ等による環境啓発活動や、エコ住宅ローン・環境融資等の金融サービスを通じてお客さまの環境への取組みに積極的な支援を行っております。
- ・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、これまでのポイント発行件数は40万件を超えております（参加企業・団体中最大）。22年10月には、同事業の普及にも大きく貢献したとして、第1回日本エコアクション大賞で特別賞を受賞しております。
- ・電力・紙使用量削減等、自社における環境負荷低減に継続的に取り組み、環境マネジメントにかかる国際認証規格ISO14001を、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）、りそな銀行大阪本社（21年12月）、りそな銀行東京本社（22年12月）において取得いたしました。
- ・地域・社会貢献活動の一環として、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176カ所で178回開催し、約3,000人の方にご参加いただいております。今後も各地域の企業や大学等との連携を深め、内容の充実を図ってまいります。

- ・当グループの各銀行本社の社員食堂において、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「テーブルフオーツー運動」に取り組んでおります。この仕組みを毎日実施するプログラムを導入したのは当グループが世界初であり、22年度上期は4万食分を超える学校給食費を寄付いたしました。

- ・地域との連携、地域経済の活性化を更に進めるため、グループ各銀行で様々な取り組みを実施しております。

りそな銀行では、新商品開発等、地域企業のマーケティング支援企画「りそなDEモニター会」を継続的に開催しております（22年度は9月に大阪、12月に東京で開催）。また、地域企業の採用活動をサポートするため、22年5月には就活セミナーを企画・実施しております。

埼玉りそな銀行では、22年度より埼玉県と環境分野や防災協力にかかる協定を締結し、環境教育活動や電動自転車の共同利用、災害対策に関する取り組み等、連携を進めております。

近畿大阪銀行では、大阪府と連携した「大阪・花のまちづくりエコ作戦」活動の展開、堺市や堺市内に拠点を持つ地域金融機関と連携して設立した「SAKAI・エコファイナンスサポーターズ倶楽部」の活動等、地域と連携した積極的な取り組みを行っております。

経営の透明性確保とりそなブランドの向上のため、ステークホルダーである「お客さま」、「株主」、「社会」、「従業員」との関係を大切にし、適時適切に分かりやすく経営情報を発信しております。今後も、CSR活動を通じて、『りそな』と社会の共存を目指してまいります。

## (2) 経営合理化の進捗状況

当グループは、引き続きオペレーション改革による効率性の徹底追求を進め、「事業領域の選択と集中」と「りそなスタイルの確立」に取り組むことで、リテールビジネスの高コスト性を打破し、コスト優位性による競争力を発揮してまいります。

### (役職員数)

22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48人となりました。(23年3月計画比±0人)。従業員数については、15,574人(23年3月末計画対比+354人)となっておりますが、通期では計画を達成できる見込みです。

### (国内店舗・海外拠点数)

傘下銀行合算の22年9月末の本支店数は472カ店となっております(23年3月末計画対比+4カ店)、計画に従って店舗の削減を進めてまいります。

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、22年3月末と変動なく、計画通りの2社となっております。

### (経費)

22年9月期の経費は、傘下銀行合算で1,722億円の実績となりました(23年3月期計画対比進捗率49.6%)。このうち人件費(注)については、648億円の実績(23年3月期計画対比進捗率49.4%)、物件費(注)については、980億円の実績(23年3月期計画対比進捗率49.7%)となりました。

(注) 人件費：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)を含んでおります。

(注) 物件費：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おります。

## (3) 不良債権処理の進捗状況

当グループ(傘下銀行合算)の22年9月期の与信関連費用は、新規発生が減少した影響等から、前年同期比332億円減少の181億円となりました。また開示不良債権残高は6,930億円、不良債権比率は2.60%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の抑制、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、22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

当グループでは、健全な事業や生活を営むお客さまに対して必要な資金を円滑に供給していくことが、金融機関として求められる最も重要な社会的な役割期待であることを認識し、業務の健全かつ適切な運営の確保にも配意しつつ、金融の円滑化に向けた最善の努力を果たしております。

22 年度上期の中小企業向け貸出については、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、景気停滞に伴う資金需要の減少等の影響が大きく、前年同期比では 43 億円改善しているものの、22 年 3 月末比は 952 億円（注）の減少となりました。

（注）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。

下期については、中小企業向け貸出の推進体制等を従来以上に強化し、22 年度増加計画の達成に向けた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)

##### ・業績評価体系の見直し（22 年 4 月～）

法人・個人、中小企業等のセグメントにとらわれない貸出金全体の増強を目指し、「一般貸出金期中平残」項目の新設や、新規獲得後の成長管理（経常取引の深耕）・質管理（格付遷移状況等把握）を通じて中長期的な取引基盤の拡大を目的とする「法人新規先成長管理」項目を新設いたしました。

##### ・法人ソリューション営業部「事業戦略サポート室」の設置（22 年 4 月～）

法人のお客さまの事業戦略ニーズや、オーナー経営者のお客さまの事業承継・資産承継ニーズへの対応力を一層強化するために、法人ソリューション営業部の部内室として「事業戦略サポート室」を設置いたしました。同室は、お客さまの抱える様々な経営課題に対して、営業店・本部が一体となって課題解決型の営業に取り組んでおります。

##### ・取引先に対する個社別取組方針の策定（22 年 4 月～）

お客さま基盤の拡大に向け、お客さまごとの今後の取組方針を協議・策定することにより効率的なアプローチを目指すとともに、中長期的な目線に基づいて対応していく体制を強化いたしました。進捗管理面においては、「法人 CRM」システムの活用により、一人ひとり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よう、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（22 年 5 月～）、中小企業貸出協議会の実施（22 年 7 月～）

貸出先の残高管理においては、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共に、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。また、お客さま基盤の安定的・持続的な拡大に向けて、貸出残高の維持・増強に改善が必要と思われる営業店を対象に、自店の抱える課題を営業部長・地域・本部が共有し、解決を図るべく「中小企業貸出協議会」を実施いたしました。

・「法人キャリアアップ研修」の新設（22年4月～）

将来的に法人営業部（融資審査・法人渉外）でのキャリア形成を希望する女性社員向けに、募集型研修である「法人キャリアアップ研修」を新設し、同研修を通じたダイバーシティ・マネジメントの実施により、担い手の増強に努めております。

・「融資・渉外ペア制」の実施（22年6月～）

若手社員の早期育成・戦力化を喫緊の課題とし、現場OJTの支援・強化策として、「融資・渉外ペア制」を開始いたしました。若手融資担当者が渉外担当と共にお客さまとの折衝機会を持ち、与信協議の場に入ることで、案件対応スピード向上、多面的なお客さまの把握、与信判断能力の強化に繋げることを目的としております。

・「メンター制度」試行開始（22年6月～）

前述「融資・渉外ペア制」の導入効果を最大限に発揮させることを目的に、今後の法人分野を担う2年目社員と本部社員をペアリングし、育成層のキャリア開発及びメンタル面のサポートを行う「メンター制度」を導入いたしました。本制度は首都圏・多摩・神奈川の関東3地域で先行導入し、制度の実効性と改善点を検証した上で、全国展開を予定しております。

**（新商品・サービス等の開発・提供）**

・「りそな成長分野応援ファンド」の取扱開始（22年7月～）

日銀による「成長基盤強化を支援する為の資金供給制度」の趣旨に鑑み、我が国の経済成長を担う企業・事業分野に対し従来以上に積極的に対応することで、取引先の成長への寄与、並びに貸出金の増強に繋げることを目的に、「りそな成長分野応援ファンド」の取扱いを開始しております。

・「中小企業商手ファンド」の取扱開始（22年7月～）

手形取引を含む決済機能の取込強化を図ると共に、商業手形割引残高の増強を図るべく「中小企業商手ファンド」の取扱いを開始しております。

・「コベナンツ付融資」のマニュアル改定、体制の変更（22年9月～）

コベナンツを活用した融資への取組みは、不動産担保・個人保証に過度に依存することなく、目利き機能の向上をはじめとする事業価値を見極める融資の能力向上に資するも

のと位置づけ、積極的な活用を推進しております。具体的には、営業店の推進活動を支援するため、マニュアルの明確化・平易化、管理手順の標準化を実施するとともに、法人ソリューション営業部を営業店サポート部署として明確化し、体制の変更を実施しております。

## [埼玉りそな銀行]

### (推進体制の整備・強化)

#### ・法人部「地域産業応援室」の新設

創業から成長ステージにある法人のお客さまの様々なニーズにお応えし、最適なお提案を通じて経営課題の解決を図り、お客さまの一層の事業発展、ひいては地域経済・産業の活性化に貢献していくことを目的に、「地域産業応援室」を設置いたしました。同室には、コンサルティング（専門家派遣）、ビジネスマッチング（産学連携含む）、情報提供を中心とした事業支援機能と地域情報を集約させており、同室の一元管理のもとお客さまのニーズ・経営課題の発掘から提案・解決まで、一貫したサポートの強化に取り組んでおります。また、同室は、これまで注力してきた創業・新事業支援に加え、環境・医療・介護・農業等の新たな成長分野への取り組みも一層強化しており、専門知識を活用した積極的なお客さまサポートを実施しております。

#### ・融資企画部「産業リサーチ室」の新設

産業構造の急速な変化等を踏まえ、産業・業界調査機能のより一層の高度化に向け「産業リサーチ室」を設置いたしました。同室は本部各部と連携のうえ各種の産業・業界調査を実施し、分析結果・情報を集約・蓄積することにより、全社的な有効活用が可能となる体制を構築し、営業推進、信用リスク管理の更なる強化に取り組んでおります。

#### ・アプローチ先の明確化及び効率的な推進管理の徹底

取引状況別のセグメント管理の精緻化により、個社別取引方針を明確化するとともに、低シェア先、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を図り、取引の新規獲得、または取引のシェアアップへの取り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。

#### ・各種研修実施によるプロフェッショナル人材の育成

渉外・融資担当の社員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、法人のお客さま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力の強化を図る「法人初級研修」、「法人中級研修」、「案件組立能力・与信判断力養成勉強会」等、一人ひとりのレベルに応じた研修を実施しております。加えて、環境経営・環境ビジネス、中国ビジネス等、お客さまの経営課題解決に必

要な様々な知識の習得・更なるレベルアップを目指し、外部講師（専門家）とも連携した研修カリキュラムを拡充しております。また、eラーニングシステムを利用して、自宅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、お客さまの多様なニーズへの対応力強化に向け、知識レベルの向上を図っております。

#### （新商品・サービス等の開発・提供）

- ・経済産業省の委託事業「中小企業応援センター事業」の推進（22年4月～）  
専門家派遣を中心とした中小企業の経営課題解決支援を目的に、経済産業省の委託事業「中小企業応援センター事業」の取扱いを開始いたしました。埼玉県商工会連合会等7つの支援機関と共に設立した「埼玉県中小企業支援ネットワーク会議」の構成機関として、事業戦略立案を中心に、マーケティング・IT活用等各テーマに応じて、経験・ノウハウを有した外部専門家を、一定期間ご相談のあった中小企業に派遣し、課題解決のサポートを行っております。
- ・「埼玉りそな地域産業支援ファンド」の取扱開始（22年4月～）  
埼玉県の有望成長分野（環境、医療・福祉、農業・食品）を中心とした株式上場を志向する企業や、今後高齢化が進む企業経営者の事業承継対策にかかる投資を対象とした「埼玉りそな地域産業支援ファンド」を設立し、取扱いを開始いたしました。
- ・「埼玉りそな環境経営応援融資」の取扱開始（22年6月～）  
省エネ法の改正や埼玉県内における新たな地球温暖化対策計画のスタート等、環境関連の規制が拡大傾向にある中、法人のお客さまの環境に配慮した経営への取組みに対するサポートを目的に、環境格付を採用した「埼玉りそな環境経営応援融資」の取扱いを開始いたしました。
- ・「埼玉りそな成長分野応援融資」の取扱開始（22年9月～）  
地域金融機関として埼玉県の成長基盤強化をサポートする目的で、日本銀行による「成長基盤強化を支援するための資金供給」に対応した「埼玉りそな成長分野応援融資」の取扱いを開始いたしました。

#### 〔近畿大阪銀行〕

##### （推進体制の整備・強化）

- ・「問題解決力のある信金モデル」の推進  
店周地域の徹底訪問によりお客さまとの接点を拡大し、親密なりレーションを築き、きめ細かく発掘したお客さまニーズに対して、独自の情報りレーション活動やりそなグループの信託機能等による問題解決力という付加価値をご提供することにより、他社との差別化を図る「問題解決力のある信金モデル」を推進しております。

- ・アジアビジネス応援体制の強化（22年6月～）  
 関西に関係の深いアジアでのビジネスのサポート強化を目的に「情報リレーション部」内に「アジアビジネス応援グループ」を新設いたしました。情報リレーション活動のノウハウを活用するとともに、りそな銀行のアジアネットワークや中小企業応援センター事業の徹底活用等により、お客さまのアジアビジネスの成功をサポートしております。
- ・「地元企業応援部」によるサポート体制（22年4月～）  
 「地元企業応援部」内に「戦略融資室」を新設し、融資取引のあるお客さまについて、営業店と本部が一体となって理解を深め、個々のお客さまに応じたスピーディで的確な対応・アドバイスを行うなど、きめ細かなサポートが出来る体制を整備しております。
- ・「地域戦略営業部長」の設置（22年7月～）  
 重点営業戦略地域に新規取引の推進を専門に行う「地域戦略営業部長」を配置し、これまで取引のなかったお客さまに対しても、当社の金融サポートをご提供できるようにしております。
- ・「クールシティ・堺サポート窓口」の設置（22年7月～）  
 環境モデル都市である堺市が進める低炭素都市「クールシティ・堺」の実現をサポートすることを目的に、堺市内9店舗において「クールシティ・堺サポート窓口」を新たに設置し、環境負荷軽減活動に関する金融サポート相談等を行っております。
- ・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」を設立し、営業の担い手全員に表面的な財務データに依存するだけでなく、様々な角度からお客さまの実態把握を行う「目利き力」の養成・強化、融資提案・案件組成力等の課題解決力の修得を図っております。また、22年10月からは営業の担い手の実践的なスキルの修得や人間力の向上等、現場力の強化を目的に本部内にOJT専担チームを設置し、営業店に派遣することで現場での生きた人材育成を図っております。

#### （新商品・サービスの開発・提供）

- ・保証協会保証付融資の推進  
 中小企業や個人事業主のお客さまに対する円滑な資金供給や資金繰りの安定に寄与することを目的に、決算書データを伝送することで審査期間を短くし、スピード回答が可能な提携保証商品や、複数の融資を一本化しお客さまの返済負担を軽減する商品を導入し、保証協会保証付融資を積極的に推進しております。
- ・経済産業省の委託事業「中小企業応援センター事業」の推進（22年4月～）  
 経済産業省の委託事業である「中小企業応援センター事業」（近畿経済産業局管内の地方銀行として初めて採択、全国の地方銀行では6行のみ）を積極的に推進し、中小企業支

援施策の活用、専門家の派遣等、お客さまが抱える経営課題解決のための高度・専門的な様々なサポートを実施しております。

- ・「関西を元気にする近畿大阪成長分野応援ファンド」の取扱開始（22年8月～）  
日本銀行による「成長基盤強化を支援するための資金供給」に対応した「関西を元気にする近畿大阪成長分野応援ファンド」を創設し、アジア、環境・エネルギー、医療・介護等、成長分野での資金供給を積極的に行っております。
- ・「クールシティ・堺応援ローン」の取扱開始（22年7月～）  
堺市の低炭素化に寄与する個人消費（エコカーのご購入、太陽光発電システムの設置等）にかかるローンについて、標準を下回る金利を適用することで個人消費をサポートする「クールシティ・堺応援ローン」の取扱いを開始しております。

#### （５）公的資金の返済について

りそなホールディングスは、22年8月31日に、預金保険法に基づく優先株式（当初発行価額の総額16,635億円）のうち、第1種第一回優先株式（発行価額の総額5,500億円）の一部について以下の通り自己株式として取得し、消却いたしました。

この結果、総額4,000億円（注入額ベース）の公的資金を返済し、返済額は累計で14,427億円（注入額ベース）となりました。現存する公的資金の残高は16,852億円（注入額ベース。優先株式14,235億円、普通株式2,616億円）となっております。

残る公的資金につきましても、可能な限り早期に返済できるよう努力してまいります。

#### 【取得した公的資金優先株式の概要】

根拠法	預金保険法
名称	第1種第一回優先株式
当初の発行価額の総額	5,500億円
当初の発行済株式総数 <sup>(注)</sup>	275,000,000株
発行価額 <sup>(注)</sup>	1株につき2,000円
取得前の発行価額の総額	5,500億円
取得前の発行済株式総数 <sup>(注)</sup>	275,000,000株
取得株式の総数 <sup>(注)</sup>	200,000,000株
取得価額	1株につき2,128円60銭
取得価額の総額	425,720,000,000円
取得日	22年8月31日
取得後の発行価額の総額	1,500億円
取得後の発行済株式総数	75,000,000株

(注) 17年8月2日に発行済普通株式及び各種の優先株式の全てについて1,000株を1株に併合しております。また、21年1月4日を効力発生日として、普通株式及び各種の優先株式の各1株を100株に分割しております。

## (6) 配当政策の状況及び今後の考え方

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

この方針に従い、22年3月期の普通株式配当については「1株当たり10円」の配当を行っており、優先株式配当についても所定の配当を行っております。引き続き、優先株式配当については所定の配当、普通株式配当についても今後の収益状況等を踏まえ、安定配当に努めてまいります。

なお、22年11月5日に「新たな「経営の健全化のための計画」の提出ならびに『りそな資本再構築プラン』の策定について」を公表し、同プランが実施されることを条件として、現状の年間普通配当予想比で2割の増配を実施し、以後安定配当に努める方針としております。預金保険法優先株式の完済後、配当性向等の目標水準を含めた配当方針を明確化する予定です。

## (7) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

### (責任ある経営体制の確立)

当グループは、責任ある経営体制の確立のために、経営に対する監視・監督機能の強化及び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、指名・報酬・監査の各委員会のみならず、取締役会においても社外取締役が過半数を占める体制とすることにより、経営の透明性と客観性を高めております。経営の監督と執行の機能を分離し、迅速な意思決定のため執行役への権限委譲を行う一方、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とすることで、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としております。

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

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	22/9月期 実績	備考	23/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉					(億円)
総資産	22,133	18,962	17,020		14,850
貸出金	700	821	895		866
有価証券	11,097	11,074	11,190		11,195
総負債	2,740	1,694	932		900
純資産	18,045	16,979	12,426		12,533
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	2,694	1,768	-		-
利益準備金	-	-	-		-
剰余金(注1)	9,674	9,534	6,750		6,857
自己株式	▲ 867	▲ 868	▲ 868		▲ 868
(収益)					(億円)
経常利益	1,793	326	143		253
受取配当金	1,784	320	134		247
経費	47	42	20		42
人件費	31	29	14		30
物件費	15	12	5		12
特別利益	-	-	-		-
特別損失	43	43	1		-
税引前当期利益	1,750	282	142		253
法人税、住民税及び事業税	▲ 302	▲ 414	▲ 12		▲ 8
法人税等調整額	312	346	0		-
税引後当期利益	1,741	349	154		261
(配当)					(億円、円、%)
分配可能額	11,501	10,434	5,882		5,988
配当金総額(中間配当を含む)	490	449	-		385
普通株配当金	107	115	-		115
優先株配当金<公的資金分>	288	261	-		171
優先株配当金<民間調達分>	94	73	-		98
1株当たり配当金(普通株)	10.00	10.00			10.00
同(丙種第一回優先株)	68.00	68.00			68.00
同(己種第一回優先株)	185.00	185.00			185.00
同(第1種第一回優先株)	31.90	28.68			23.56
同(第2種第一回優先株)	31.90	28.68			23.56
同(第3種第一回優先株)	31.90	28.68			23.56
同(第4種優先株)	992.50	992.50			992.50
同(第5種優先株)	918.75	918.75			918.75
同(第9種優先株)	325.50	386.51			1,237.50
配当率(優先株<公的資金分>)	1.58	1.43			1.20
配当率(優先株<民間調達分>)	1.83	3.08			4.15
配当性向	8.26	751.87			▲ 1,204.81
(経営指標)					(%)
ROE(当期利益/(純資産-新株予約権)<平残>)	9.29	1.99	2.09		1.76
ROA(当期利益/総資産<平残>)	7.86	1.84	1.80		1.75

(注1) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。



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

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	22/9月期 実績	備考	23/3月期 計画
(規模)資産、負債は平残、純資産は末残> (億円)					
総資産	393,716	393,368	397,611		402,900
貸出金	255,981	256,683	253,535		254,400
有価証券	74,230	88,374	94,405		95,600
特定取引資産	4,660	4,676	3,889		4,700
繰延税金資産<末残>	2,573	2,190	1,706		1,625
総負債	380,749	381,047	384,730		388,100
預金・NCD	330,101	331,920	339,971		336,300
債券	-	-	-		-
特定取引負債	135	51	86		670
繰延税金負債<末残>	-	-	-		-
再評価に係る繰延税金負債<末残>	309	298	288		269
純資産	12,617	14,599	15,135		15,633
資本金	3,988	3,888	3,888		3,888
資本準備金	4,338	4,188	4,188		4,188
その他資本剰余金	887	1,137	1,137		1,137
利益準備金	200	200	200		200
剰余金 (注)	2,885	3,811	4,460		4,907
自己株式	-	-	-		-
その他有価証券評価差額金	▲ 324	828	599		815
繰延ヘッジ損益	221	140	272		134
土地再評価差額金	419	404	388		362
新株予約権	-	-	-		-
(収益) (億円)					
業務粗利益	6,753	6,152	3,135		6,070
信託報酬	354	287	132		259
うち合同運用指定金銭信託分	61	44	18		35
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	▲ 3	▲ 0	▲ 0		-
資金利益	5,324	4,858	2,365		4,640
資金運用収益	6,702	5,784	2,737		5,420
資金調達費用	1,378	925	371		780
役員取引等利益	689	676	362		760
特定取引利益	200	274	267		75
その他業務利益	184	54	7		336
国債等債券関係損(▲)益	102	197	291		232
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	3,127	2,646	1,413		2,600
業務純益 (B)	3,047	2,733	1,526		2,600
一般貸倒引当金繰入額 (C)	84	▲ 86	▲ 112		-
経費	3,622	3,505	1,722		3,470
人件費	1,228	1,260	633		1,280
物件費	2,176	2,060	995		2,000
不良債権処理損失額	1,928	1,146	453		660
株式等関係損(▲)益	▲ 376	43	▲ 67		-
株式等償却	257	31	30		20
経常利益	849	1,526	1,064		1,930
特別利益	1,420	289	166		10
特別損失	76	49	18		70
法人税、住民税及び事業税	350	487	41		30
法人税等調整額	634	46	404		540
税引後当期利益	1,207	1,231	766		1,300
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	3,698	4,922			6,044
配当金総額(中間配当を含む)	1,483	268			763
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。

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	22/9月期 実績	備考	23/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.87	1.61	1.50		1.49
貸出金利回(B)	2.18	1.95	1.84		1.81
有価証券利回	0.85	0.61	0.60		0.61
資金調達原価(C)	1.34	1.21	1.13		1.15
預金利回(含むNCD)(D)	0.27	0.16	0.12		0.12
経費率(E)	1.06	1.05	1.01		1.03
人件費率	0.35	0.37	0.37		0.38
物件費率	0.63	0.62	0.58		0.59
総資金利鞘(A)-(C)	0.52	0.39	0.36		0.34
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.84	0.73	0.70		0.66
非金利収入比率	21.15	21.02	24.55		23.55
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	53.66	56.98	54.91		57.16
ROE(注1)	22.88	19.44	18.96		17.19
ROA(注2)	0.81	0.68	0.72		0.65

(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)21/3月期実績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日よりそな銀行と合併)を除いて算出。

(図表1-1)収益動向及び計画 [りそな銀行]

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	22/9月期 実績	備考	23/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	257,659	253,487	254,292		258,269
貸出金	168,197	167,620	165,679		165,973
有価証券	41,306	47,803	48,750		49,222
特定取引資産	4,660	4,676	3,889		4,754
繰延税金資産<末残>	2,212	1,841	1,412		1,322
総負債	248,501	244,662	245,241		247,258
預金・NCD	205,365	203,377	207,599		204,084
債券	-	-	-		-
特定取引負債	135	51	86		674
繰延税金負債<末残>	-	-	-		-
再評価に係る繰延税金負債<末残>	309	298	288		269
純資産	9,083	10,629	10,943		11,218
資本金	2,799	2,799	2,799		2,799
資本準備金	2,799	2,799	2,799		2,799
その他資本剰余金	722	972	972		972
利益準備金	-	-	-		-
剰余金 (注)	2,229	2,901	3,327		3,545
自己株式	-	-	-		-
その他有価証券評価差額金	▲ 111	606	372		600
繰延ヘッジ損益	224	145	284		140
土地再評価差額金	419	404	388		361
新株予約権	-	-	-		-
(収益) (億円)					
業務粗利益	4,345	4,066	2,083		3,990
信託報酬	71	287	132		259
うち合同運用指定金銭信託分	61	44	18		35
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	▲ 3	▲ 0	▲ 0		-
資金利益	3,337	2,995	1,464		2,836
資金運用収益	4,347	3,655	1,729		3,412
資金調達費用	1,009	660	264		576
役務取引等利益	499	477	256		546
特定取引利益	200	274	267		75
その他業務利益	236	32	▲ 37		271
国債等債券関係損(▲)益	184	181	233		180
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	2,037	1,757	946		1,720
業務純益 (B)	2,041	1,909	1,057		1,720
一般貸倒引当金繰入額 (C)	-	▲ 152	▲ 110		-
経費	2,304	2,308	1,136		2,270
人件費	743	811	408		820
物件費	1,416	1,380	667		1,327
不良債権処理損失額	1,632	873	325		430
株式等関係損(▲)益	▲ 339	21	▲ 66		5
株式等償却	218	29	30		22
経常利益	231	1,014	726		1,311
特別利益	1,371	225	140		5
特別損失	45	44	10		57
法人税、住民税及び事業税	73	148	▲ 46		▲ 70
法人税等調整額	663	186	363		490
税引後当期利益	820	859	539		840
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	3,199	3,873			4,517
配当金総額(中間配当を含む)	1,175	260			528
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。

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	22/9月期 実績	備考	23/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.91	1.63	1.53		1.51
貸出金利回(B)	2.13	1.89	1.77		1.74
有価証券利回	0.85	0.57	0.63		0.63
資金調達原価(C)	1.42	1.28	1.21		1.22
預金利回(含むNCD)(D)	0.28	0.16	0.13		0.12
経費率(E)	1.12	1.13	1.09		1.11
人件費率	0.36	0.39	0.39		0.40
物件費率	0.69	0.67	0.64		0.65
総資金利鞘(A)-(C)	0.49	0.34	0.32		0.29
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.72	0.59	0.55		0.51
非金利収入比率	23.19	26.34	29.70		28.91
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	53.06	56.77	54.56		56.89
ROE(注1)	20.73	17.51	17.50		15.74
ROA(注2)	0.81	0.71	0.76		0.68

(注1)一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>。

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

(図表1-1)収益動向及び計画[元本補てん契約のある信託]

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	22/9月期 実績	備考	23/3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	4,112	4,569	4,170		3,972
貸出金	1,127	986	913		869
有価証券	-	-	-		-
その他	2,984	3,583	3,256		3,103
総負債	4,112	4,569	4,170		3,972
元本	4,106	4,564	4,166		3,969
その他	6	5	4		2

## 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]

	22/3月期 実績	22/9月期 実績	23/3月期 見込み
(規模)〈末残〉 (億円)			
総資産	407,435	405,036	
貸出金	262,635	257,768	
有価証券	89,153	91,501	
特定取引資産	5,227	6,026	
繰延税金資産	2,473	1,988	
総負債	384,716	386,450	
預金・NCD	340,752	340,572	
債券	-	-	
特定取引負債	1,544	2,479	
繰延税金負債	0	0	
再評価に係る繰延税金負債	297	286	
純資産	22,718	18,585	
資本金	3,272	3,272	
資本剰余金	4,007	2,238	
利益剰余金	13,721	11,617	
自己株式	▲ 868	▲ 868	
その他有価証券評価差額金	831	601	
繰延ヘッジ損益	137	269	
土地再評価差額金	402	386	
為替換算調整勘定	▲ 38	▲ 40	
新株予約権	-	-	
少数株主持分	1,253	1,110	
(収益) (億円)			
経常収益	8,751	4,604	8,750
資金運用収益	5,887	2,788	
役務取引等収益	1,943	978	
特定取引収益	265	256	
その他業務収益	397	368	
その他経常収益	256	211	
経常費用	7,228	3,456	
資金調達費用	892	354	
役務取引等費用	492	243	
特定取引費用	1	1	
その他業務費用	323	345	
営業経費	3,875	1,840	
その他経常費用	1,642	669	
貸出金償却	729	270	
貸倒引当金繰入額	594	196	
一般貸倒引当金純繰入額	▲ 71	▲ 90	
個別貸倒引当金純繰入額	667	287	
経常利益	1,523	1,147	1,750
特別利益	287	170	
特別損失	49	19	
税金等調整前当期純利益	1,760	1,299	
法人税、住民税及び事業税	119	49	
法人税等調整額	277	407	
少数株主利益	40	24	
当期純利益	1,322	817	1,350

(図表2)自己資本比率の推移[りそなホールディングス](第二基準)

(連結)

(億円)

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	22/9月期 実績	備考	23/3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	4,933	4,007	2,238		2,238
利益剰余金	12,874	13,721	11,617		12,176
連結子会社等の少数株主持分	1,298	1,251	1,109		1,216
うち優先出資証券	1,129	1,069	963		1,035
自己株式(▲)	867	868	868		868
社外流出予定額(▲)	490	449	-		385
その他有価証券の評価差損(▲)(注1)	-	-	-		-
為替換算調整勘定	▲43	▲38	▲40		▲37
新株予約権	-	-	-		-
営業権相当額(▲)	-	-	-		-
のれん相当額(▲)	72	-	-		-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額(▲)	116	108	104		101
その他	-	-	-		-
繰延税金資産の控除金額(▲)	-	-	-		-
Tier I 計	20,788	20,786	17,223		17,510
(うち税効果相当額)	(3,089)	(2,473)	(1,988)		(1,917)
有価証券含み益	-	-	-		-
土地再評価益	325	314	302		282
一般貸倒引当金	320	299	290		290
適格引当金が期待損失を上回る額	514	504	466		492
永久劣後債務	3,636	3,068	2,469		2,944
Upper Tier II 計	4,797	4,188	3,529		4,010
期限付劣後債務・優先株	2,916	3,333	3,733		3,333
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	2,916	3,333	3,733		3,333
Tier II 計	7,714	7,521	7,262		7,343
(うち自己資本への算入額)	(7,714)	(7,521)	(7,262)		(7,343)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	▲316	▲167	▲157		▲167
自己資本合計	28,185	28,140	24,327		24,686

(億円)

リスクアセット	209,448	203,714	189,988		201,456
オンバランス項目	179,576	175,807	163,581		173,611
オフバランス項目	16,506	15,463	14,418		16,081
その他(注2)	13,365	12,443	11,989		11,763

(%)

自己資本比率	13.45	13.81	12.80		12.25
Tier I 比率	9.92	10.20	9.06		8.69

(注1)21/3月期以降の実績および23/3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)

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	22/9月期 実績	備考	23/3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	972	972		972
利益準備金	-	-	-		-
その他利益剰余金	2,244	2,920	3,353		3,564
その他	1,170	1,104	951		1,069
うち優先出資証券	1,129	1,069	963		1,035
自己株式(▲)	-	-	-		-
社外流出予定額(▲)	182	130	-		420
その他有価証券の評価差損(▲)(注1)	-	-	-		-
新株予約権	-	-	-		-
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(▲)	57	53	50		49
繰延税金資産の控除金額(▲)	314	-	-		-
Tier I 計	9,182	10,411	10,824		10,735
(うち税効果相当額)	(2,213)	(1,842)	(1,415)		(1,322)
有価証券含み益	-	-	-		-
土地再評価益	328	316	304		284
一般貸倒引当金	30	28	28		28
適格引当金が期待損失を上回る額	413	400	367		394
永久劣後債務	3,086	2,413	1,814		2,289
Upper Tier II 計	3,858	3,159	2,514		2,996
期限付劣後債務・優先株	2,046	2,463	2,863		2,463
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	2,046	2,463	2,863		2,463
Tier II 計	5,905	5,622	5,377		5,459
(うち自己資本への算入額)	(5,905)	(5,622)	(5,377)		(5,459)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	▲445	▲302	▲291		▲298
自己資本合計	14,641	15,731	15,910		15,896

(億円)

リスクアセット	148,238	143,684	132,158		141,096
オンバランス項目	125,738	122,272	111,933		119,446
オフバランス項目	14,450	13,579	12,737		14,370
その他(注2)	8,049	7,832	7,487		7,279

(%)

自己資本比率	9.87	10.94	12.03		11.26
Tier I 比率	6.19	7.24	8.19		7.60

(注1)21/3月期以降の実績および23/3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)

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	22/9月期 実績	備考	23/3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	4,293	4,293		4,293
利益剰余金	1,952	2,674	3,117		3,318
連結子会社等の少数株主持分	1,228	1,182	1,037		1,147
うち優先出資証券	1,129	1,069	963		1,035
自己株式(▲)	-	-	-		-
社外流出予定額(▲)	182	130	-		420
その他有価証券の評価差損(▲)(注1)	-	-	-		-
為替換算調整勘定	▲43	▲38	▲40		▲38
新株予約権	-	-	-		-
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(▲)	57	53	50		49
その他	-	-	-		-
繰延税金資産の控除金額(▲)	268	-	-		-
Tier I 計	9,473	10,728	11,156		11,052
(うち税効果相当額)	(2,216)	(1,845)	(1,415)		(1,325)
有価証券含み益	-	-	-		-
土地再評価益	328	316	304		284
一般貸倒引当金	40	38	39		38
適格引当金が期待損失を上回る額	412	399	366		393
永久劣後債務	3,086	2,413	1,814		2,289
Upper Tier II 計	3,867	3,168	2,525		3,005
期限付劣後債務・優先株	2,046	2,463	2,863		2,463
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	2,046	2,463	2,863		2,463
Tier II 計	5,914	5,631	5,388		5,468
(うち自己資本への算入額)	(5,914)	(5,631)	(5,388)		(5,468)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	▲505	▲412	▲405		▲402
自己資本合計	14,881	15,947	16,139		16,118

(億円)

リスクアセット	148,954	144,541	133,182		141,904
オンバランス項目	126,178	122,912	112,705		120,084
オフバランス項目	14,325	13,448	12,669		14,239
その他(注2)	8,450	8,180	7,807		7,580

(%)

自己資本比率	9.99	11.03	12.11		11.35
Tier I 比率	6.35	7.42	8.37		7.78

(注1)21/3月期以降の実績および23/3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)

	22/3月期 実績	22/9月期 実績	23/3月期 見込み
傘下銀行合算	2,647	1,413	2,600
業務粗利益(注)	6,152	3,135	6,070
経費(▲)	3,505	1,722	3,470
うちりそな銀行	1,758	946	1,720
業務粗利益(注)	4,066	2,083	3,990
・営業部門	3,513	1,770	3,548
・市場部門	570	343	535
・その他	▲ 18	▲ 30	▲ 93
経費(▲)	2,309	1,136	2,270

(注) 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]

	21/3月末 実績	22/3月末 実績	22/9月末 実績	備考	23/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------

## (役員員数)

役員数(注1)	(人)	58	49	48		48
うち取締役(( )内は非常勤)	(人)	40(15)	34(13)	34(13)		34(13)
うち監査役(( )内は非常勤)	(人)	14(7)	12(6)	11(5)		11(5)
うち執行役(( )内は取締役を兼務)	(人)	15(11)	12(9)	12(9)		12(9)
従業員数(注2)	(人)	14,844	15,115	15,574	※1	15,220

(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おります(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)	479	474	472	※2	468
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おります。

(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。

	21/3月末 実績	22/3月末 実績	22/9月末 実績	備考	23/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------

## (人件費)

人件費(注1、2)	(百万円)	125,974	129,085	64,803		131,000
うち給与・報酬	(百万円)	83,894	84,317	42,810	※3	85,000
平均給与月額	(千円)	434	425	418		428

(注1) 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(22年9月末)。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1)	(百万円)	1,004	864	414		831
うち取締役・監査役報酬	(百万円)	877	769	374		750
うち執行役報酬(注2)	(百万円)	127	95	40		81
役員賞与	(百万円)	-	-	-		-
平均役員(常勤)報酬・賞与(注3)	(百万円)	19	18	18		19
平均役員退職慰労金	(百万円)	-	-	-		-

(注1) 16年6月に役員退職慰労金制度の廃止および業績連動報酬制度の導入、ならびに22年6月に株式取得報酬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おります。

(注3) 22/9月末の平均役員(常勤)報酬・賞与は、年換算した額。

## (物件費)

物件費(注1)	(百万円)	214,519	203,012	98,092		197,000
うち機械化関連費用(注2)	(百万円)	66,864	64,452	30,265		64,000
除く機械化関連費用	(百万円)	147,655	138,560	67,827	※4	133,000

(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おります。

(注2) リース等を含む実質ベースで記載しております。

## (人件費+物件費)

人件費+物件費	(百万円)	340,494	332,097	162,896		328,000
---------	-------	---------	---------	---------	--	---------

※1 新卒者採用に伴うものであり、通期では計画を達成できる見込みです。

※2 計画に沿って店舗の削減を進めており、通期では計画を達成できる見込みです。

※3 22/9月末実績は、年間の計画対比略50%程度であり、通期では計画を達成できる見込みです。

※4 一段の経費削減を進めており、通期では計画を達成できる見込みです。

(図表6) リストラの推移及び計画 [りそな銀行]

	21/3月末 実績	22/3月末 実績	22/9月末 実績	備考	23/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------

## (役員員数)

役員数 (人)	17	18	16		16
うち取締役(( )内は非常勤) (人)	13(4)	13(4)	12(4)		12(4)
うち監査役(( )内は非常勤) (人)	4(2)	5(3)	4(2)		4(2)
従業員数(注) (人)	9,441	9,621	9,919	※1	9,700

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

## (国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	269	266	265		265
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、外国為替業務室を除き、ローン債権管理支店を含んでおります。

(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。

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

## (人件費)

人件費(注1) (百万円)	74,357	81,187	40,860		82,000
うち給与・報酬 (百万円)	47,705	51,808	26,284	※2	52,300
平均給与月額 (千円)	447	438	429		440

(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 7ヶ月 (22年9月末)。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	248	301	136	※2	270
うち役員報酬 (百万円)	248	301	136	※2	270
役員賞与 (百万円)	-	-	-		-
平均役員(常勤)報酬・賞与(注2) (百万円)	19	19	20		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、ならびに22年6月に株式取得報酬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) 22/9月末の平均役員(常勤)報酬・賞与は、年換算した額。

## (物件費)

物件費(注1) (百万円)	141,638	138,048	66,773	※3	132,700
うち機械化関連費用(注2) (百万円)	44,659	44,480	20,863		43,600
除く機械化関連費用 (百万円)	96,979	93,568	45,910	※3	89,100

(注1) 厚生関係費は物件費に含めております。

(注2) リース等を含む実質ベースで記載しております。

## (人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	215,995	219,236	107,634	※2・3	214,700
---------------	---------	---------	---------	------	---------

※1 新卒者採用に伴うものであり、通期では計画を達成できる見込みです。

※2 22/9月末実績は、年間の計画対比略50%程度であり、通期では計画を達成できる見込みです。

※3 一段の経費削減を進めており、通期では計画を達成できる見込みです。

(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	山岡 和馬	ファクタリング	H22/9月	円	3,235	827	827	64	19	6	3	連結
りそなカード㈱	S58/2月	松尾 誠人	クレジットカード	H22/9月	円	1,273	814	607	155	47	13	7	連結
日本トラスティ情報 システム㈱ (注5)	S63/11月	田中 博光	情報処理サービス	H22/9月	円	226	207	58	4	—	1	1	持分法

(注1) 22/9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) 22/9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) 22年10月1日付で日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社を存続会社として合併しております。

<その他海外子会社・関連会社>(注1)

会社名	設立年月	代表者 (注2)	主な業務	直近決算 (注3)	(IDR:10億インドネシアルピア、USD:百万ドル)								連結又は持 分法の別
					決算 通貨	総資産	借入金	うち傘下 銀行分 (注4)	資本 勘定	うち持株会社 及び傘下銀行 出資分(注5)	経常 利益	当期 利益	
P.T.Bank Resona Perdania	S31/2月	宮本 昭洋	銀行業務	H22/6月	IDR	7,878	1,060	671	1,425	315	113	120	連結
Asahi Finance (Cayman) Ltd.	H6/2月	宮崎 立弥	金銭の貸付	H22/9月	USD	119	—	119	0	0	—	—	連結
P.T. Resona Indonesia Finance	S59/11月	石井 理裕	リース業	H22/6月	IDR	216	150	79	64	14	4	6	連結

(注1) 22/9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) 22/9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。

(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、競争力向 上委員会事務局の担当執行役・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、グループ戦略部の担当執行役・ 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
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、り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、コーポレীগ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

(注)平成22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12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4名(うち社外監査役2名)	監査役会事務局	原則月1回、但し必要 に応じ随時開催	監査に関する重要事項の決議、協議、報告
経営会議	会長	会長、社長、副社長、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、配置等及びリージョナルユニット 各地域等、ビジネスユニット各部ならびにコーポ レートセンター等各部の人事運営方針についての 協議・報告
人材マネジメント 委員会	人材サービス部 担当執行役員	執行役員(ビジネスユニット、コーポレートセ ンター各部、地域サポート部および内部監査 部の担当)	人材サービス部	随時	人事に関する企画立案、運営、管理等に関する事 項の協議・報告
人権啓発委員会	人材サービス部 担当執行役員	人材サービス部担当執行役員(委員長) 委員長が選任したビジネスユニット、コーポ レートセンター各部、地域サポート部、内部 監査部の部長	人材サービス部	原則年1回	社内の人権啓発に関する事項の協議・報告
賞罰委員会	コンプライアンス 統括部 担当執行役員	コンプライアンス統括部、人材サービス部、 オペレーション改革部、融資企画部、経営管 理部、リスク統括部の担当執行役員・部長 オペレーション改革部業務サポート室長	コンプライアンス 統括部	随時	従業員の表彰及び懲戒に関する事項の協議・報 告



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
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、総合資金部、融資企画部、経営管理部、人材サービス部の部室長	リスク統括部	原則隔月 (2月、4月、6月、8月、10月、12月)	オペレーショナルリスク軽減のための適正な諸施策の協議・報告
サービス品質管理 委員会	副社長	副社長 コンプライアンス統括部、リスク統括部、オペレーション改革部、システム部、サービス改革部の担当執行役員 コンプライアンス統括部、地域サポート部、コンシューマーバンキング部、ローンビジネス部、コーポレートビジネス部、法人ソリューション営業部、不動産ビジネス部、信託ビジネス部、年金信託部、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室長	コンプライアンス 統括部	原則四半期毎	顧客説明管理、顧客サポート等管理、顧客情報管理、外部委託管理、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・部室長 地域サポート部長	コンプライアンス 統括部	原則四半期毎	コンプライアンスに関する事項の協議・報告
中小企業貸出推進 委員会	コーポレート ビジネス部 担当執行役員	コーポレートビジネス部、地域サポート部、法人ソリューション営業部、融資企画部、審査部、経営管理部の担当執行役員 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、金融円滑化管理担当役員 経営管理部、融資企画部、ローンビジネス部、コーポレートビジネス部、審査部、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 金融円滑化管理責任者	経営管理部 融資企画部	随時	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(*)担当 統括の執行役員	信託部門(*)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、信託財産運用部受託資産運用室、アセットマネジメント部、コンプライアンス統括部、オペレーション改革部業務サポート室、サービス改革部の部室長  (*)「信託部門」とは信託営業部・信託ビジネス部・年金信託部・信託財産運用部・アセットマネジメント部をいう	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22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を決定 取締役および執行役員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
経営会議	社長	会長、社長、代表取締役、社長が指名する取締役および執行役員	経営管理部	原則月1回以上	経営に関する全般的な重要事項ならびに重要な業務執行案件の決議・協議・報告
監査役会	監査役(決議)	監査役4名(うち社外監査役2名)	監査役室	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	監査に関する重要な事項についての報告・協議・決議
融資会議	社長	会長、社長、代表取締役、融資企画部・融資部・融資管理部・リスク統括部の各担当役員・部長	融資企画部 リスク統括部	原則月1回以上	与信業務全般に関する重要事項の決議・協議・報告
監査会議	社長	会長、社長、代表取締役、内部監査部担当役員	内部監査部	原則月1回以上、但し必要に応じ随時開催	内部監査に関する取締役会付議事項の協議、内部監査に関する基本的な重要事項の決議、内部監査に関する重要事項の報告
執行役員会議	社長	社長、副社長、執行役員	経営管理部	原則月1回以上	経営に関する全般的な重要事項ならびにその他業務案件・課題等の協議・報告
本部部長会	経営管理部長	本部各部室長、部内部長、部内室長	経営管理部	原則月1回以上	本部各部における業務案件や各部横断的な課題等の協議・報告
支店長会議		役員、部長、支店長他	営業サポート統括部	原則年2回 (4月・10月)	経営方針・経営計画・本部施策等の連絡、本部・営業店間の業務上の連携強化
流動性リスク管理委員会	リスク統括部担当役員	リスク統括部・経営管理部・資金証券部・融資企画部の各担当役員、営業サポート本部長、リスク統括部・経営管理部・資金証券部・融資企画部・営業サポート統括部の各部長	リスク統括部	随時開催	流動性緊急時における対応事項の協議・報告
融資業務査定委員会	融資企画部担当役員	融資企画部・融資部・融資管理部の各担当役員、融資企画部・融資部・融資管理部・営業サポート統括部・リスク統括部・人材サービス部・コンプライアンス統括部・オペレーション改革部の各部長	融資企画部	随時開催	融資業務上の評価処分に関する事項の協議
人権啓発委員会	人材サービス部担当役員	人材サービス部担当役員(委員長)、委員長が選任した本部部長	人材サービス部	原則年1回	社内の人権啓発に関する事項の協議・報告
身体障害者雇用促進委員会	人材サービス部長	人材サービス部長(委員長)、委員長が選任した本部部長	人材サービス部	随時開催	身体障害者の雇用促進にかかる社内体制の協議・報告
賞罰委員会	人材サービス部担当役員	人材サービス部担当役員、リスク統括部担当役員、リスク統括部・コンプライアンス統括部・融資企画部・人材サービス部・オペレーション改革部・内部監査部の各部長	人材サービス部	随時開催	職員の表彰および懲戒に関する事項の協議
オペレーショナルリスク管理委員会	リスク統括部担当役員	リスク統括部担当役員、オペレーション改革部担当役員、経営管理部、法人部、資金証券部、個人部、ローン事業部、リスク統括部、コンプライアンス統括部、融資企画部、人材サービス部、オペレーション改革部、営業サポート統括部の各部長、営業サポート統括部お客さまサービス室長、オペレーション改革部業務サポート室長	リスク統括部 オペレーション改革部業務サポート室	原則として隔月 (2月、4月、6月、8月、10月、12月) 但し緊急を要する案件等が発生した場合は、委員長の判断により随時開催	オペレーショナルリスク管理の適正な諸施策の協議・報告
コンプライアンス委員会	コンプライアンス統括部担当役員	コンプライアンス統括部担当役員、コンプライアンス統括部・経営管理部・リスク統括部・融資企画部・人材サービス部・オペレーション改革部・営業サポート統括部・法人部・個人部・ローン事業部の各部長、コンプライアンス統括部金融商品コンプライアンス室長、営業サポート統括部お客さまサービス室長	コンプライアンス統括部	原則として四半期毎、但し緊急を要する案件等が発生した場合は、委員長の判断により随時開催	コンプライアンスに関する事項の協議・報告
中小企業貸出推進委員会	営業サポート本部長	営業サポート本部長、地域営業本部長、融資企画部・融資部・経営管理部の各担当役員、法人部・営業サポート統括部の各部長	営業サポート統括部	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

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
サービス向上委員会	社長	社長、地域営業本部長、営業サポート本部長、コンプライアンス統括部・経営管理部・リスク統括部・オペレーション改革部の各担当役員・部長、営業サポート統括部長、営業サポート統括部サービス改革室長、営業サポート統括部お客さまサービス室長、オペレーション改革部業務サポート室長	コンプライアンス統括部 営業サポート統括部 サービス改革室	原則として四半期毎、 但し緊急を要する案件等が発生した場合は、委員長の判断により随時開催	お客さま保護や利便性の向上などサービス品質の強化を目的に、顧客説明、顧客サポート等管理（相談・苦情等管理）、顧客情報管理、外部委託管理や利益相反管理等に関する協議・報告
金融円滑化委員会	社長	社長、金融円滑化管理担当役員、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、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	地域における金融円滑化の推進・管理を目的に、お客さまに対する信用供与、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に関する事項を協議・報告

(注)平成22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・定款ならびに取締役会付議基準に定める業務執行の決定事項の決定 取締役および執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定および解職を決定 取締役および執行役員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社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の報告に対し、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の決議(法令、定款ならびに取締役会付議基準(決議事項)に定める事項を除く)、協議、報告
融資会議	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の決議(法令、定款ならびに取締役会付議基準(決議事項)に定める事項を除く)、協議、報告
監査会議	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協議し、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	営業推進部	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・営業推進部・営業企画部・営業サポート部・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・営業推進部・営業企画部・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・営業推進部・営業企画部・信用リスク統括部・資金証券部・リスク統括部の各部長	リスク統括部 財務部	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	資金・収益、リスク、並びにコストを総合的に運営し、戦略目標(資金・収益計画、自己資本比率計画、リスク限度計画、投資・経費計画)等の策定に関する組織横断的な事項の協議、報告
コンプライアンス委員会	代表取締役	代表取締役、コンプライアンス統括部署担当役員、経営企画部・営業推進部・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	人事部人権啓発室	原則年1回、但し必要に応じ随時開催	人権に関する啓発の推進
賞罰委員会	コンプライアンス委員会委員長	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・営業推進部・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、営業推進部・営業企画部・営業サポート部・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	反社会的勢力と断固として対決するため、トラブル等の未然防止に努めるとともに、万に備え、関連部署の円滑な連携・協力体制づくり、社員の教育・研修の充実など、社内体制の整備を図る
システム投資委員会	システム部担当執行役員	システム部担当執行役員、経営企画部・営業推進部・信用リスク統括部・財務部・営業企画部・営業サポート部・オペレーション改革部・オペレーション改革部総務室の各担当執行役員、システム部・経営企画部・財務部・オペレーション改革部総務室の各部長	システム部	随時	システム関連投資計画、IT戦略に関する事項の協議・検討
サービス品質管理委員会	代表取締役	代表取締役、コンプライアンス統括部・システム部・オペレーション改革部・サービス改革部の各担当役員、コンプライアンス統括部・サービス改革部・経営企画部・人事部・システム部・オペレーション改革部・営業推進部・営業企画部・営業サポート部・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
オペレーショナルリスク委員会	リスク統括部担当役員	リスク統括部担当役員、オペレーション改革部・システム部・営業推進部・営業企画部・営業サポート部の各担当役員、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ならびにオペレーショナルリスク軽減のための協議・報告
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・営業推進部の各部長	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、地域別営業店運営責任者除く)、経営企画部・財務部・人事部・システム部・営業推進部・営業企画部・営業サポート部・オペレーション改革部・オペレーション改革部総務室の各部長	経営企画部	原則四半期毎、但し必要に応じ随時開催	投資・経費の検証、進捗管理を行うとともに、効率的かつ有効な投資・経費のあり方を協議
金融円滑化委員会	代表取締役社長	代表取締役社長、金融円滑化管理担当取締役、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・営業推進部・営業企画部・営業サポート部・ローン推進部・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・人事部の各担当執行役員、部長	経営企画部 信用リスク統括部	必要に応じ随時開催	地域における金融の円滑化をスムーズに実施していくことを目的に、お客さまに対する信用供与、お客さま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、等に関する事項の協議・報告

(注) 平成22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
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
コンプライアンス統括部担当	西東 久	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・IR)担当	野村 眞	執行役
内部監査部長	吉武 一	執行役

(注) 平成22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・IR)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担当統括(*1)	中村 重治	代表取締役副社長兼執行役員
西日本担当統括(*2) 兼京都・滋賀営業本部担当 兼九州営業本部担当 兼独立店担当(*3)	廣富 靖以	代表取締役副社長兼執行役員
信託部門担当統括(*4)	檜垣 誠司	代表取締役兼執行役員
審査部担当	喜沢 弘幸	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
首都圏地域担当 兼独立店担当(*5)	山口 伸淑	取締役兼専務執行役員
年金信託部担当	山條 博通	常務執行役員
東京営業部長	藤井 修二	常務執行役員
大阪営業部長	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
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
信託ビジネス部担当	石田 和男	常務執行役員
神奈川地域担当	原 俊樹	常務執行役員
コンプライアンス統括部担当 兼サービス改革部担当	西東 久	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	岩田 一男	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
不動産営業部担当 兼不動産ビジネス部担当	中村 健吾	執行役員
リスク統括部担当	松井 浩一	執行役員
信託営業部担当	辰野 敏彦	執行役員
首都圏地域担当(西ブロック担当)	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(市外南ブロック担当)	菅 哲哉	執行役員
審査部副担当	森下 清市	執行役員
経営管理部担当	古川 裕二	執行役員
首都圏地域担当(東ブロック担当)	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(都心ブロック担当)	植田 高志	執行役員
大阪地域担当 兼大阪地域担当(市内北ブロック担当)	根来 茂樹	執行役員
大阪地域担当(市内南ブロック担当)	植田 伸吾	執行役員
首都圏地域担当(中央ブロック担当)	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(市外北ブロック担当)	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
融資企画部担当	桑原 亨二	執行役員
名古屋営業本部長 兼名古屋営業本部担当 兼独立店担当(*6)	阿部 光男	執行役員
奈良地域担当	牧野 正人	執行役員
多摩地域担当	宮嶋 孝	執行役員

(注) 平成22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・経営管理部・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)大阪地域・奈良地域・ひょうご地域・京都・滋賀営業本部・九州営業本部・独立店(和歌山支店、広島支店)担当統括

(\*3)独立店のうち、和歌山支店および広島支店

(\*4)信託営業部・信託ビジネス部・年金信託部・信託財産運用部・アセットマネジメント部担当統括

(\*5)独立店のうち、札幌支店、宇都宮支店、前橋支店、仙台支店、長岡支店、松本支店および甲府支店

(\*6)独立店のうち、浜松支店および津支店

(図表9) 担当業務別役員名一覧

(埼玉りそな銀行)

担当業務等	担当役員	現職
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
経営管理部長 兼経営管理部担当	葛野 正直	取締役兼執行役員
埼玉西地域営業本部長	北村 静夫	専務執行役員
コンプライアンス統括部担当 兼融資企画部担当 兼リスク統括部担当	恩田 叔明	執行役員
埼玉中央地域営業本部長	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
埼玉北地域営業本部長	関川 朋史	執行役員
融資部担当 兼融資管理部担当	青山 通郎	執行役員
埼玉東地域営業本部長	水坂 智晶	執行役員

(注) 平成22年12月1日現在

(近畿大阪銀行)

担当業務等	担当役員	現職
サービス改革部担当 兼経営企画部担当 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
営業企画部担当 兼営業サポート部担当	池田 博之	代表取締役副社長兼執行役員
融資部担当	松山 敏明	代表取締役兼専務執行役員
経営企画部副担当(経営改革プロジェクト) 兼財務部担当 兼秘書室担当	中前 公志	取締役兼常務執行役員
人事部担当 兼営業推進部担当	藤田 正博	専務執行役員
地域別営業店運営責任者	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	南本 貢	常務執行役員
内部監査部担当	酒井 真樹	常務執行役員
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
コンプライアンス統括部担当	本間 義朗	執行役員
地域別営業店運営責任者	山西 雅暖	執行役員
システム部担当 兼オペレーション改革部担当 兼資金証券部担当	橋本 真二	執行役員
地域別営業店運営責任者	久松 慎一郎	執行役員

(注) 平成22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)			
		22/3月末 実績 (A)	22/9月末 実績 (B)	備考	23/3月末 計画 (C)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	262,082	257,234		261,050
	インパクトローンを除くベース	261,798	256,987		260,823
中小企業向け貸出 (注)	インパクトローンを含むベース	93,703	91,363		92,563
	インパクトローンを除くベース	93,595	91,281		92,455
うち保証協会保証付貸出		18,072	17,520		18,650
個人向け貸出(事業用資金を除く)		116,729	116,641		118,933
うち住宅ローン		111,004	110,943		113,858
その他		51,649	49,229		49,554
海外貸出		978	1,027		1,024
合計		263,060	258,260		262,074

(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)		
		22/9月末 実績 (B)-(A)+(ア)	備考	23/3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	▲ 3,368		808
	インパクトローンを除くベース	▲ 3,331		865
中小企業向け貸出	インパクトローンを含むベース	▲ 978		300
	インパクトローンを除くベース	▲ 952		300

(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)		
		22/9月期 実績 (ア)	備考	22年度中 計画 (イ)
不良債権処理		1,322	(1,010)	( )
貸出金償却(注1)		0	(0)	( )
部分直接償却実施額(注2)		419	(360)	( )
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		1	(1)	( )
その他の処理額(注4)		902	(650)	( )
債権流動化(注5)		▲ 260	(▲ 5)	( )
私募債等(注6)		417	(356)	( )
子会社等(注7)		0	(0)	( )
計		1,480	(1,362)	1,840 (1,440)

(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。</li> <li>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。</li> <li>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>・グループの22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22年3月末および22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22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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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22年3月末および22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22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。</li> <li>・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。</li> <li>・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22年3月末および22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>・グループ各銀行は、22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（営業店・センター事務）と定めています。リスク統括部は、グループのオペレーショナルリスク全般の発生状況をモニタリングし、各銀行に対して指導・助言を行います。</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>グループ各銀行の21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22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。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々がそれぞれ責任をもって一次的な管理を行うとともに、各銀行のコンプライアンス統括部署が社内の法務・コンプライアンスリスクの統括管理を行っています。</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々の諸施策の適法性について、必要に応じて顧問弁護士等とも連携しながらチェックを実施する等、法務・コンプライアンスリスクの極小化を図っています。</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>法務機能の強化を図るため、22年5月にコーポレートガバナンス事務局の部内室であった企業法務室をコンプライアンス統括部に移管。</li> <li>グループ各銀行の21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。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)			
	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	22/9月末 実績(単体)	22/9月末 実績(連結)	
破産更生債権及び これらに準ずる債権	945	973	835	862	
危険債権	4,095	4,103	4,224	4,232	
要管理債権	1,548	1,668	1,870	2,018	
小計(A)	6,589	6,746	6,930	7,113	
正常債権	264,708	264,977	259,176	259,490	
合計(B)	271,297	271,723	266,106	266,604	
比率(A)/(B)	2.42%	2.48%	2.60%	2.66%	

(銀行勘定)		(億円)			
	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	22/9月末 実績(単体)	22/9月末 実績(連結)	
破産更生債権及び これらに準ずる債権	943	971	833	861	
危険債権	3,916	3,924	4,054	4,062	
要管理債権	1,509	1,630	1,831	1,979	
小計(A)	6,369	6,525	6,719	6,902	
正常債権	263,942	264,210	258,473	258,787	
合計(B)	270,311	270,736	265,192	265,690	
比率(A)/(B)	2.35%	2.41%	2.53%	2.59%	

(信託勘定)		(億円)			
	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	22/9月末 実績(単体)	22/9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	179	179	170	170	
要管理債権	38	38	38	38	
小計(A)	220	220	210	210	
正常債権	766	766	703	703	
合計(B)	986	986	913	913	
比率(A)/(B)	22.34%	22.34%	23.06%	23.06%	

引当金の状況		(億円)			
	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	22/9月末 実績(単体)	22/9月末 実績(連結)	
一般貸倒引当金	2,162	2,963	2,046	2,853	
個別貸倒引当金	1,328	1,432	1,338	1,436	
特定海外債権引当勘定	0	0	0	0	
貸倒引当金 計	3,490	4,396	3,385	4,289	
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	24	24	32	32	
小 計	3,515	4,420	3,418	4,322	
特別留保金	-	-	-	-	
債権償却準備金	3	3	2	2	
小 計	3	3	2	2	
合 計	3,518	4,423	3,421	4,325	

(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)

	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	22/9月末 実績(単体)	22/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	608	612	518	521
危険債権	2,916	2,924	3,011	3,019
要管理債権	1,060	1,083	1,189	1,208
小計(A)	4,585	4,620	4,719	4,749
正常債権	175,816	176,158	171,623	172,043
合計(B)	180,401	180,778	176,343	176,793
比率(A)/(B)	2.54%	2.55%	2.67%	2.68%

(銀行勘定) (億円)

	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	22/9月末 実績(単体)	22/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	606	610	516	520
危険債権	2,736	2,744	2,840	2,848
要管理債権	1,021	1,044	1,151	1,170
小計(A)	4,364	4,400	4,508	4,539
正常債権	175,050	175,391	170,920	171,340
合計(B)	179,415	179,791	175,429	175,880
比率(A)/(B)	2.43%	2.44%	2.57%	2.58%

(信託勘定) (億円)

	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	22/9月末 実績(単体)	22/9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	179	179	170	170
要管理債権	38	38	38	38
小計(A)	220	220	210	210
正常債権	766	766	703	703
合計(B)	986	986	913	913
比率(A)/(B)	22.34%	22.34%	23.06%	23.06%

引当金の状況 (億円)

	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	22/9月末 実績(単体)	22/9月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	1,639	1,664	1,526	1,525
個別貸倒引当金	1,068	1,068	1,072	1,072
特定海外債権引当勘定	0	0	0	0
貸倒引当金 計	2,708	2,733	2,599	2,598
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	14	14	16	16
小 計	2,722	2,747	2,615	2,614
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	3	3	2	2
小 計	3	3	2	2
合 計	2,725	2,750	2,618	2,617

(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、%)

	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	22/9月末 実績(単体)	22/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	331	334	258	260
延滞債権額(B)	4,585	4,615	4,615	4,643
3か月以上延滞債権額(C)	138	138	125	135
貸出条件緩和債権額(D)	1,409	1,530	1,745	1,882
①金利減免債権	6	6	7	7
②金利支払猶予債権	90	90	178	178
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	1,312	1,433	1,559	1,697
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	6,465	6,618	6,743	6,923
部分直接償却	4,161	4,194	4,050	4,084
総貸出金(F)	263,061	263,510	258,260	258,749
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.45%	2.51%	2.61%	2.67%

(銀行勘定)

(億円、%)

	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	22/9月末 実績(単体)	22/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	330	334	257	260
延滞債権額(B)	4,404	4,434	4,443	4,472
3か月以上延滞債権額(C)	136	136	124	135
貸出条件緩和債権額(D)	1,373	1,493	1,706	1,844
①金利減免債権	6	6	7	7
②金利支払猶予債権	89	89	175	175
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	1,276	1,397	1,524	1,661
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	6,244	6,398	6,532	6,712
部分直接償却	4,161	4,194	4,050	4,084
総貸出金(F)	262,074	262,523	257,346	257,836
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.38%	2.43%	2.53%	2.60%

(信託勘定)

(億円、%)

	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	22/9月末 実績(単体)	22/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	0	0	0	0
延滞債権額(B)	181	181	171	171
3か月以上延滞債権額(C)	2	2	0	0
貸出条件緩和債権額(D)	36	36	38	38
①金利減免債権	-	-	-	-
②金利支払猶予債権	0	0	2	2
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	35	35	35	35
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	220	220	210	210
部分直接償却	-	-	-	-
総貸出金(F)	986	986	913	913
比率 合計(E)/総貸出(F)	22.34%	22.34%	23.06%	23.06%

(図表14)リスク管理債権情報 [りそな銀行]

(銀信合算)

(億円、%)

	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	22/9月末 実績(単体)	22/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	245	245	191	191
延滞債権額(B)	3,163	3,173	3,163	3,171
3か月以上延滞債権額(C)	87	87	89	100
貸出条件緩和債権額(D)	972	995	1,100	1,108
①金利減免債権	6	6	5	5
②金利支払猶予債権	56	56	110	110
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	909	932	984	992
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,470	4,503	4,544	4,572
部分直接償却	3,585	3,585	3,482	3,482
総貸出金(F)	173,150	173,576	169,373	169,839
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.58%	2.59%	2.68%	2.69%

(銀行勘定)

(億円、%)

	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	22/9月末 実績(単体)	22/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	245	245	190	190
延滞債権額(B)	2,982	2,992	2,992	3,000
3か月以上延滞債権額(C)	85	85	89	100
貸出条件緩和債権額(D)	935	959	1,061	1,069
①金利減免債権	6	6	5	5
②金利支払猶予債権	55	55	107	107
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	873	897	948	956
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,249	4,282	4,334	4,361
部分直接償却	3,585	3,585	3,482	3,482
総貸出金(F)	172,163	172,589	168,459	168,925
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.46%	2.48%	2.57%	2.58%

(信託勘定)

(億円、%)

	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	22/9月末 実績(単体)	22/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	0	0	0	0
延滞債権額(B)	181	181	171	171
3か月以上延滞債権額(C)	2	2	0	0
貸出条件緩和債権額(D)	36	36	38	38
①金利減免債権	-	-	-	-
②金利支払猶予債権	0	0	2	2
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	35	35	35	35
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	220	220	210	210
部分直接償却	-	-	-	-
総貸出金(F)	986	986	913	913
比率 合計(E)/総貸出(F)	22.34%	22.34%	23.06%	23.06%



(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)		
	22/3月期 実績	22/9月期 実績	23/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	1,146	453	
うち銀行勘定	1,146	453	
個別貸倒引当金繰入額	458	203	
貸出金償却等(C)	686	246	
貸出金償却	667	236	
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	5	▲0	
債権放棄損	-	-	
未払費用	11	11	
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	▲8	0	
偶発損失引当金繰入額	11	3	
うち信託勘定	▲0	▲0	
貸出金償却等(C)	▲0	▲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	▲0	▲0	
債権放棄損	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲86	▲112	
合計(A)+(B)(注2)	821	181	660
<参考>			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	393	194	
グロス直接償却等(C)+(D)	1,079	441	

(連結)	(億円)		
	22/3月期 実績	22/9月期 実績	23/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	1,458	575	
うち銀行勘定	1,458	575	
個別貸倒引当金繰入額	667	287	
貸出金償却等(C)	780	284	
貸出金償却	729	270	
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	38	2	
債権放棄損	-	-	
未払費用	11	11	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	▲1	0	
偶発損失引当金繰入額	11	3	
うち信託勘定	▲0	▲0	
貸出金償却等(C)	▲0	▲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	▲0	▲0	
債権放棄損	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲71	▲90	
合計(A)+(B)(注2)	1,146	322	
<参考>			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	570	281	
グロス直接償却等(C)+(D)	1,350	565	

(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) 22/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲238億円(単体)、▲239億円(連結)をそれぞれ加算。  
22/9月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲159億円(単体)、▲162億円(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)

	22/3月期 実績	22/9月期 実績	23/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	873	325	
うち銀行勘定	873	325	
個別貸倒引当金繰入額	340	143	
貸出金償却等(C)	535	180	
貸出金償却	528	177	
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	▲0	
債権放棄損	-	-	
未払費用	3	3	
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	▲8	0	
偶発損失引当金繰入額	6	2	
うち信託勘定	▲0	▲0	
貸出金償却等(C)	▲0	▲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	▲0	▲0	
債権放棄損	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲152	▲110	
合計(A)+(B)(注2)	541	81	430
＜参考＞			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	307	141	
グロス直接償却等(C)+(D)	841	322	

(連結)

(億円)

	22/3月期 実績	22/9月期 実績	23/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	880	325	
うち銀行勘定	880	325	
個別貸倒引当金繰入額	340	143	
貸出金償却等(C)	535	180	
貸出金償却	528	177	
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	▲0	
債権放棄損	-	-	
未払費用	3	3	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	▲1	0	
偶発損失引当金繰入額	6	2	
うち信託勘定	▲0	▲0	
貸出金償却等(C)	▲0	▲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	▲0	▲0	
債権放棄損	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲153	▲118	
合計(A)+(B)(注2)	548	70	
＜参考＞			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	307	141	
グロス直接償却等(C)+(D)	841	322	

(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) 22/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲178億円(単体)、▲178億円(連結)をそれぞれ加算。  
22/9月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲133億円(単体)、▲136億円(連結)をそれぞれ加算。

(図表17)倒産先一覧 [りそな銀行]

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
SA	-	-	-	-
A	-	-	-	-
B	1	1	-	-
C	4	22	3	24
D	5	11	3	9
E	2	5	3	8
F	15	57	15	48
G	12	31	7	6
H	4	12	2	3
I	14	82	14	95
J	12	38	25	56
格付なし	6	3	3	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、銀行保証付私募債を合計(部分直接償却前)した「与信ベース」であります。

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

(注4) 「格付なし」となるのは、以下に該当する先です。

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

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

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	22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	518
危険債権	3,011
要管理債権	1,189
正常債権	171,623
総与信残高	176,343

(図表17)倒産先一覧 [埼玉りそな銀行]

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
SA	-	-	-	-
A	-	-	-	-
B	-	-	-	-
C	-	-	-	-
D	-	-	-	-
E	1	0	-	-
F	5	20	6	22
G	5	7	1	1
H	1	1	-	-
I	-	-	4	5
J	2	3	3	1
格付なし	1	0	1	0

(注1) 小口(与信額50百万円未満)は除いております。

(注2) 金額は貸出金・支払承諾・外国為替、銀行保証付私募債を合計(部分直接償却前)した「与信ベース」であります。

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

(注4) 「格付なし」となるのは、以下に該当する先です。

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

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	22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	140
危険債権	781
要管理債権	349
正常債権	62,796
総与信残高	64,068

(図表17)倒産先一覧 [近畿大阪銀行]

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
SA	-	-	-	-
A	-	-	-	-
B	-	-	-	-
C	4	1	2	0
D	9	2	8	1
E	11	6	4	3
要注意先Ⅰ	34	19	16	9
要注意先Ⅱ	57	20	55	14
要管理先	5	1	3	1
破綻懸念先	35	20	28	23
実質破綻先	37	10	123	33
格付なし	147	17	100	12

(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、銀行保証付私募債を合計(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

	22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	175
危険債権	431
要管理債権	330
正常債権	24,756
総与信残高	25,694

(図表18) 評価損益総括表(22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

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	12,866	360	360	0
	債券	12,866	360	360	0
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	315	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	249	-	-	-
	その他	66	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	78,289	968	1,349	381
	債券	71,779	144	267	123
	株式	4,941	820	1,049	229
	その他	1,568	3	32	28
	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)	1,942	1,191	▲ 750	54	805
その他不動産	39	43	3	5	2
その他資産(注2)	1,429	836	▲ 592	28	620

(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(22年9月末、単体)

[ リソな銀行 ]

## 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	6,690	100	100	-
	債券	6,690	100	100	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	293	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	227	-	-	-
	その他	66	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	38,724	492	813	320
	債券	34,244	▲ 42	55	98
	株式	3,755	512	729	217
	その他	725	23	28	5
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
事業用不動産(注1)	1,400	803	▲ 597	23	620
その他不動産	28	33	5	5	-
その他資産(注2)	1,429	836	▲ 592	28	620

(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(22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

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	12,866	360	360	0
	債券	12,866	360	360	0
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	422	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	472	-	-	-
	その他	0	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	78,335	968	1,349	381
	債券	71,779	144	267	123
	株式	4,941	820	1,049	229
	その他	1,614	3	32	28
	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)	1,942	1,191	▲ 750	54	805
その他不動産	39	43	3	5	2
その他資産(注2)	1,429	836	▲ 592	28	620

(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(22年9月末、連結)

[ リソナ銀行 ]

## 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	6,690	100	100	-
	債券	6,690	100	100	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	422	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	472	-	-	-
	その他	0	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	38,771	492	813	320
	債券	34,244	▲ 42	55	98
	株式	3,755	512	729	217
	その他	771	23	28	5
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
事業用不動産(注1)	1,400	803	▲ 597	23	620
その他不動産	28	33	5	5	-
その他資産(注2)	1,429	836	▲ 592	28	620

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

ただし、旧あさひ銀行よりの継承分については、10年3月に実施。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表19)オフバランス取引総括表[リそなホールディングス・連結]

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	22/3月末	22/9月末	22/3月末	22/9月末
金融先物取引	10,459	8,879	-	-
金利スワップ	213,477	318,590	3,396	5,101
通貨スワップ	33,550	29,661	2,524	2,521
先物外国為替取引	16,994	15,604	789	791
金利オプションの買い	807	11,504	23	166
通貨オプションの買い	16,935	15,509	2,474	2,748
その他の金融派生商品	108	18	59	0
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	▲2,810	▲4,503
合計	292,333	399,770	6,458	6,824

(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[リそな銀行・連結]

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	22/3月末	22/9月末	22/3月末	22/9月末
金融先物取引	9,829	8,566	-	-
金利スワップ	213,710	318,794	3,387	5,089
通貨スワップ	33,142	29,216	2,498	2,495
先物外国為替取引	17,049	15,731	790	793
金利オプションの買い	777	11,468	23	165
通貨オプションの買い	16,880	15,448	2,468	2,740
その他の金融派生商品	108	18	59	0
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	▲2,824	▲4,532
合計	291,497	399,245	6,402	6,751

(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(22/9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)	8,702	2,296	18	11,015
信用コスト	4	63	0	67
信用リスク量	35	209	1	245

(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。