平成 23 年 7 月 1 日

各　　位

会 社 名 株式会社りそなホールディングス
代表者名 取締役兼代表執行役社長 檜 垣 誠 司
（コード番号　8308　東証第一部）

経営の健全化のための計画の履行状況に関する報告書

株式会社りそなホールディングス（社長 檜垣誠司）は、「経営の健全化のための計画」について、平成 23 年 3 月期までの履行状況をまとめましたのでお知らせします。

資料については、次ページ以降をご覧ください。

＜経営の健全化のための計画の履行状況に関する報告書＞

１．23 年 3 月期決算の概況
２．経営健全化計画の履行概況
　図表

以　上

【本件に関するお問い合わせ】

りそなホールディングス コーポレートコミュニケーション部
ＴＥＬ ０３－６７０４－１６３０

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23年7月

株式会社 りそなホールディングス

株式会社 りそな銀行

目　　次

（概要）経営の概況

１．23年3月期決算の概況－－－

１．23 年 3 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を主因とし、営業利益は、260 億円（前期比△66 億円)、経常利益は、233 億円（前期比△92 億円、計画対比△19 億円)、当期純利益は、262 億円（前期比△87 億円、計画対比＋1 億円）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（前期比 107 億円増加の 305 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たものの、前期比 94 億円減少の 6,057 億円となりました（計画対比△12 億円)。なお、役務取引等利益については、投資信託販売額が前期比で約 4 割増加したことを主因とし、前期比 52 億円増加の 729 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、前期比 48 億円減少の 3,456 億円となりました（計画対比△13 億円)。

この結果、実勢業務純益は前期比 45 億円減少し、2,600 億円となりました（計画対比＋0 億円)。

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、前期比 452 億円減少の 368 億円となりました（計画対比△291 億円)。

以上から、当期純利益については、前期比 273 億円増加の 1,505 億円（計画対比＋205 億円）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、22 年 8 月の第 1 種優先株式の取得・消却（4,257 億円)、及び 22 年 11 月に公表しました「りそな資本再構築プラン」に基づく 23 年 3 月の第 1 種・第 2 種・第 3 種優先株式の取得・消却（8,819 億円）の影響等により、22 年 3 月末比 5,005 億円減少し、23 年 3 月末現在で 8,340 億円となりました。計画対比においても、上記「りそな資本再構築プラン」実施影響により、△3,424 億円となりました。

（自己資本比率の状況）

りそなホールディングスの 23 年 3 月末の連結自己資本比率については、優先株式の取得・消却に伴い、前期末比 2.60%低下の 11.21％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。

【23年3月期決算概要（傘下銀行合算）】

単位：億円	22/3月期 実績	23/3月期 計画	23/3月期 実績	前期比	計画比
業務粗利益	6,152	6,070	6,057	△94	△12
経費(△)	3,505	3,470	3,456	△48	△13
実勢業務純益	2,646	2,600	2,600	△45	0
経常利益	1,526	1,930	1,930	404	0
特別損益	239	△60	246	7	306
税引前当期純利益	1,765	1,870	2,177	411	307
当期純利益	1,231	1,300	1,505	273	205

与信関連費用（△）(注)	821	660	368	△452	△291

（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

（24年3月期の業績見通し）

24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。

【24年3月期業績見通しの概要】

24年3月期 （見通し）	傘下銀行合算	うち りそな銀行	24年3月期 （計画）
業務粗利益	6,020億円	3,970億円	6,030億円
経費(△)	3,440億円	2,260億円	3,460億円
実勢業務純益	2,580億円	1,710億円	2,570億円
税引前当期純利益	2,000億円	1,360億円	1,920億円
税引後当期純利益	1,450億円	－	1,310億円

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、これまで実践してまいりました「事業領域の選択と集中」と「りそなスタイルの確立」に継続して取組み、「地域運営」、「アライアンス」、「オペレーション改革」に加えて「信託機能の発揮」を『りそな』の差別化戦略の柱とし、マーケットインの徹底によるお客さま本位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

当グループは、従来から取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×(かける)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つの重点戦略に取組んでおります。
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、クロスセールスの徹底推進により、お客さまからのロイヤリティを高めております。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」となっていただくことで、『りそな』の地域シェア拡大を目指しております。

（重点商品・サービス）

－個人ローン－

住宅ローンビジネスについては、新設住宅着工戸数やマンション新規販売戸数が依然として低水準で推移するなど、マーケット環境は引き続き厳しい状況にあります。こうした事業環境の中、マンションデベロッパーやハウスメーカー等への営業強化を行うとともに、住宅流通事業者への営業展開・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にもきめ細かく応じられるよう体制整備に取組んでおります。

りそな銀行では、住宅流通事業者の営業担当者向け勉強会や住宅ローン相談会の開催、ホームページ等を通じた情報発信により、ローン案件の獲得に取組んでおります。また、今後拡大が予想されるリフォームニーズに幅広く対応するため、「あんしんリフォームローン」の取扱いを開始いたしました。賃貸用住宅ローンにつきましては、アパートマン

ションローンセンターと資産家取引専門チームとの連携強化や、コンサル機能の発揮などにより案件の獲得に努めております。
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いを開始するなど、お客さまの利便性向上による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などとの連携を強化するとともに、帳票類の改訂や商品の改廃によりお客さまのわかりやすさを追求し、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平成 23 年 3 月末の住宅ローン残高は約 12 兆 1,400 億円と前年同月末比約 1,000 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お応えすべく、「りそなプレミアムカードローン」や「りそな教育ローン（当座貸越タイプ）」の取扱いを開始いたしました。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組んでまいります。

－投資信託／保険販売－

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 年度に以下の表の通り合計 26 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」 ・「ダイワ日本国債ファンド（毎月分配型)」 ・「にっぽん債券オープン（毎月決算型)」
	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)」 ・「アムンディ・ジャパン・プラス債券ファンド」 ・「アムンディ・欧州ハイ・イールド債券ファンド(ユーロコース)」 ・「アムンディ・欧州ハイ・イールド債券ファンド(ブラジルレアルコース)」 ・「アムンディ・欧州ハイ・イールド債券ファンド(資源国通貨コース)」 ・「アムンディ・欧州ハイ・イールド債券ファンド(円コース)」 ・「ＤＷＳグローバル公益債券ファンド（毎月分配型）Ａコース(為替ヘッジなし)」 ・「ＤＷＳグローバル公益債券ファンド（毎月分配型）Ａコース(為替ヘッジあり)」 ・ＪＰＭ資源国債券ファンド
	海外/株式	・「アムンディ・インドネシア・ファンド」
	海外/不動産	・「ダイワ・ＵＳ－ＲＥＩＴ・オープン（毎月決算型）Ａコース(為替ヘッジなし)」 ・「ダイワ・ＵＳ－ＲＥＩＴ・オープン（毎月決算型）Ｂコース(為替ヘッジあり)」
	海外/バランス	・「ＬＰＳ４資産分散ファンド(慎重型)」 ・「ＬＰＳ４資産分散ファンド(安定重視型)」 ・「ＬＰＳ４資産分散ファンド(バランス型)」 ・「ＬＰＳ４資産分散ファンド(成長重視型)」 ・「ＬＰＳ４資産分散ファンド(積極型)」

保険販売については、22 年度に以下の表の通り合計 21 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。保障性保険についても、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」 ・「外貨ｄｅそなえ」 ・「達成感ＦＸ」 ・「安心たいこ判（米ドル建)」 ・「安心たいこ判(豪ﾄﾞﾙ建)」 ・「安心たいこ判（ユーロ建)」
変額年金保険	・「歓びのうた（外貨建)」 ・「NEW チョイス＆チェンジ」
一時払終身保険	・「賢者の選択(米ドル建)」 ・「終身保険」 ・「賢者の余裕」 ・「一時払終身ＰＧ」 ・「安心思いやり」
平準払個人年金保険	・「ゆくゆく安泰」 ・「ゆとり一路」 ・「育む終身」
保障性保険	・「リボンのチカラ」 ・「いつもキラリ」 ・「一歩一歩」 ・「新・いつもキラリ」 ・「たよれる介護」

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 年度開催実績はグループ合計で 32 回、延べ参加人数は約 14 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 年度の年金保険販売額は約 2,100 億円（前期比約 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 6,800 億円（前期比約 2,000 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（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で、お客さまの「遺す」ニーズにお応えしております。
FP（ファイナンシャルプランナー）を増員し、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。

これらの取組みにより、22 年度の承継信託利用件数は前期比 119 件増加の 2,053 件（遺言信託・遺産整理 1,858 件、資産承継信託 147 件、自社株承継信託 48 件）となりました。

－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、震災等による不動産市況への影響もあるなかで、23 年 3 月期における不動産業務収益は前期比 3 億円増加の 66 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まいりました。
また、りそな企業年金研究所名による「企業年金の税制」冊子の発行や「IFRS セミナー」の開催等、お客さま向け情報発信の強化を図り、「企業年金のりそな」ブランドの確立に向け、取組んでまいりました。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、リテールマーケットでのクロスセールスを支える商品・サービスの開発に積極的に取組んでおります。
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。

－中小企業貸出・ソリューション関連ビジネス－

今期の国内景気は、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）効果により回復の兆しが見えましたが、秋口以降は円高進行や雇用情勢の悪化により回復ペースが弱まりました。年明け以降は、海外経済の成長率が再び高まる中、国内景気も徐々に持ち直しましたが、東日本大震災の発生により、生産面を中心に強い下押し圧力がかかっており、先行き不透明な状況が続いております。
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、22 年 4 月に法人ソリューション営業部内に設置した「事業戦略サポート室」や「ソリューションコンサルタント」の機能の更なる活用・連携により、事業承継ニーズの発掘・企業再編・「選択と集中」を捉えた M&A・ファイナンス案件等の取組みを強化し、オーナ取引を主軸とした法人のメイン化を推進するとともに、ファイナンス、不動産取引、信託取引、決済取引等のクロスセールスの徹底を図っております。さらに、今後の有望分野として拡大が見込まれる医療・介護ビジネスを強化し、お客さまの潜在的ニーズ・需資発掘を目的として「医療関連専担チーム」を設置しております。また、22 年 10 月に「アジアビジネス推進センター」を設置するとともに、「アジア進出応援ファンド」を創設し、お客さまのアジアを中心とした海外展開やその資金ニーズに積極的に対応しております。
同部を起点として当グループのソリューション機能を最大限活用しお客さま基盤の維持・拡大を図るとともに、法人部門・個人部門、営業店・本部が一体となり、お客さまの抱える経営課題に対する課題解決型営業に取組んでおります。

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、「緊急保証制度」が 23 年 3 月に終了となる事を鑑み、中小企業のお客さまへの多様な資金調達手段の提供を目的に、各信用保証協会との提携保証商品を拡充したほか、日本銀行の「成長基盤強化を支援する為の資金供給制度」に対応した「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、お客さまの資金需要に積極的に対応した結果、当グループにおける 23 年 3 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、22 年 3 月末比 701 億円の増加となりました。

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を継続し、新しい企業文化の創造に取組んでおります。

－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

繁閑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 月から順次導入しております。認証手段を「通帳＋印鑑＋伝票」から「キャッシュカード＋生体等」への転換を推進し、お客さまの安心と便利さを追求しております。

d. 業務運営の Smart 化

「営業店を事務からセールスの場へ」転換すべく、拠点一体となって新たな店頭ワークスタイルの確立に取組み、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組んでおります。

（個の重視）

当グループは、引き続きお客さま一人ひとり、従業員一人ひとりを大切にし、リレーションの強化や人材改革に取組んでおります。

－リレーションの強化／人材改革－

当グループでは、お客さまとのリレーション向上や持続的な成長を支える人材の強化に向けた取組みを継続的に行っております。
具体的には、従業員一人ひとりの知識・スキル向上にむけた事業分野別・レベル別の研修プログラムや人材育成体系を整備し、プロフェッショナル人材の育成を着実に進めております。また、これらの知識・スキル向上にむけた継続的な取組みに加えて、お客さまとの信用・信頼関係を構築し深めていく力を、「人間力」として位置づけるとともに、その向上にむけた第一歩として管理者向けの研修をスタートしております。
また、従業員が最大限の力を発揮できる環境づくりとして、真に多様性を尊重する組織風土の確立に向けた継続的な取組みを行っております。これまでも女性登用の積極化や再雇用制度などの各種人事制度の導入による人事運営を通じた組織風土の改革は、着実にすすんでおります。
その継続的な取組みについては外部からも高い評価をいただいており、りそな銀行では22 年度厚生労働省から「厚生労働大臣優良賞（均等推進企業部門）」を受賞しており、また企業のダイバーシティ・マネジメント推進を目的に活動する NPO 法人 J-Win から「第4 回 J-Win ダイバーシティアワード」において 4 期連続となる表彰（「さらに継続賞」）を受賞しております。

今後も、従業員一人ひとりが働き甲斐を感じ、最大限の力を発揮するための風土づくりを進めていくとととともに、組織全体でのお客さま対応力向上につなげていく取組みを継続してまいります。

（信頼度№.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遇応対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、お客さまの利便性向上と負担軽減のために「共通印鑑制度」の導入、「営業システム」の順次更改、「住宅ローンご返済相談コール」の設置等、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、昨年の夏休み期間中には全国 176 ヵ所で 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「テーブルフォーツー運動」に取組んでおります。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年度は学校給食7.3万食分を超える寄付金が集まりました。

・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月及び11月には大阪で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組み等、連携を進めております。また、22年11月には「埼玉県森林づくり協定」に基づき、長瀞町宝登山に400本の植樹を行いました。こうした活動が評価され、23年3月には「第12回さいたま環境賞」を受賞しております。

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」活動や大阪府のアドフォレスト制度を活用した「近畿大阪銀行森づくり」を展開しております。また、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、大阪のまちの魅力を再発見していただくための「大阪チャリティウォークラリー」の開催（22年12月）等、地域と連携した積極的な取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）

23年3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（計画対比±0人）。従業員数については、退職者数が前年度に続き低水準な状況であることから15,240人（23年3月末計画対比＋20人）となりました。引き続き、業務の効率運営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・ビジネスへの取組みを強化してまいります。

（国内店舗・海外拠点数）

傘下銀行合算の 23 年 3 月末の本支店数は 468 カ店となりました（計画対比±0 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）

23 年 3 月期の経費は、傘下銀行合算で 3,456 億円の実績となりました（計画対比△13 億円）。このうち人件費（注）については、1,331 億円の実績（計画対比＋21 億円）、物件費（注）については、1,941 億円の実績（計画対比△28 億円）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 23 年 3 月期の与信関連費用は、新規発生が減少した影響等から、前期比 452 億円減少の 368 億円となりました。また開示不良債権残高は 6,567 億円、不良債権比率は 2.43%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、債権放棄等により取引先の支援を行う場合に際しては、経済合理性・経営責任・社会的影響の 3 つの原則について十分な検討を行った上で実施しております。

（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。

23 年 3 月末の中小企業向け貸出については、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た結果、22 年 3 月末比 701 億円(注)の増加となりました。

（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。

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～、22 年 10 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」項目を新設しております。また、貸出先だけでなく純預金先まで含めた全ての法人取引先に対し、クロスセールスによる総合取引・収益性の拡大を図ることを目的に、「コア取引先数」目標を新設しております（22 年 4 月～)。

22 年度下期からは、中小企業を始めとするお客さまの長期資金調達ニーズを喚起し対応を図るため「有担保長期貸出」目標を新設しております。さらに、緊急保証制度ならびに各保証協会提携商品の一層の活用により、中小企業のお客さまに多様な資金調達手段を提供するため、「保証協会付貸出」目標を独立項目化しております（22 年 10 月～)。

・「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、「事業戦略サポート室」を設置しております。同室はお客さまの抱える様々な経営課題に対して、法人部門・個人部門、営業店・本部が一体となり課題解決型の営業に取組んでおります。

・「資産有効活用案件発掘専担チーム」の設置（22 年 10 月～）
都心部及びその周辺地域における個人のお客さまの資産活用案件及びオーナー経営者のお客さまの事業承継・資産承継ニーズに対する発掘力を強化し、他行との差別化を図ることを目的に、「資産有効活用案件発掘専担チーム」を設置しております。

・「医療関連専担チーム」の設置（22 年 10 月～）
高齢化社会の進展により今後拡大が見込まれる医療・介護関連事業に対して、その特性に応じた提案営業による潜在的ニーズ・需資発掘を目的に、「医療関連専担チーム」を設置しております。

・「アジアビジネス推進センター」の設置（22 年 10 月～）
中小企業を始めとするお客さまのアジア進出ニーズへの対応力強化のため、従来の海外進出支援部署であるアジアデスクを「アジアビジネス推進センター」に改称し、体制を強化しております。

・「本部テレマチーム」の機能拡大（22 年 4 月～）
本部テレマチームの機能を拡大し、従来の新規開拓を中心とした電話セールスに加え、既存のお客さまに対する貸出セールス・法人機能セットセールスを開始しております。また、法人新規開拓に携わる若手社員向けに、同チームの電話アポイントスキルを伝授する「テレアポ実践研修」を開始するなど、同チームの機能拡大を通じて、りそな銀行がメインターゲットとするお客さまに対して効率的かつ重点的な接点を確保する体制を強化しております。

・取引先に対する個社別取組方針策定（22 年 4 月、22 年 10 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個社別に協議・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、個々のお客さまに対し、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。

・個社別貸出残高見込精緻化（22 年 5 月～）、中小企業貸出協議会実施（22 年 7 月、23 年 1 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。また、お客さま基盤の安定的・持続的な拡大に向けて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」を実施しております。

・「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」を新設いたしました。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、戦略的な法人営業の担い手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」を開始しております。若手融資担当者が渉外担当とともに顧客折衝機会を持ち、与信協議の場に入ることで、案件対応スピード向上、多面的な顧客把握、与信判断能力の強化につなげることを目的としております。

・「メンター制度」の開始（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、本部社員と、今後の法人分野を担う 2 年目社員をペアリングし、キャリア開発及び心理的サポートを行う「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、22 年度下期からは、大阪を加えた 4 地域で展開しております。今後、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～）
日本銀行による「成長基盤強化を支援する為の資金供給制度」の趣旨に則り、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、お客さまの成長に寄与することを目的に、「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～）
電子記録債権市場の本格稼動を踏まえ、手形取引を含む決済機能の取組強化を図るとともに、商業手形割引残高増強を図るべく「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。

・「アジア進出応援ファンド」の取扱開始（23 年 1 月～）
中小企業を始めとするお客さまのアジア地域進出ニーズに対する資金面での対応力向上を目的に「アジア進出応援ファンド」の取扱を開始しております。

・保証協会との提携商品拡充
従前より、保証協会貸出については中小企業貸出増強の有効なツールの一つとして位置づけておりますが、中小企業のお客さまへの多様な資金調達手段を提供するため、以下の通り各保証協会との商品拡充・改良を行っております。
１）和歌山県信用保証協会 「りそな和歌山クイック」「資金集約プラン（Ⅰ型・Ⅱ型)」（22 年 8 月～）
２）東京信用保証協会「東京信用保証協会付スタンドバイクレジット」（22 年 10 月～）
３）大阪府中小企業信用保証協会「CS ファンド」「CS ジョイント」（22 年 12 月～）
「大阪府中小企業信用保証協会付スタンドバイクレジット」（23 年 3 月～）
４）大阪市信用保証協会「スタンダードプラス」（22 年 12 月～）

・「東北地方太平洋沖地震被災者復旧支援融資制度」の取扱開始（23 年 3 月～）
東北地方太平洋沖地震により被害を受けた法人・個人事業主のお客さまの災害復旧にかかる資金需要に対し、迅速かつ適切な審査手続きでお応えするため、「東北地方太平洋沖地震被災者復旧支援融資制度」を制定し、取扱いを開始しております。

[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（22 年 10 月～）
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、最適なご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、「農業・食品」「医療・介護」「環境」の新たな成長分野への取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（22 年 10 月～）
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組んでおります。

・経営課題解決型営業の推進

地域金融機関として、お客さまとのリレーションの深化を通じた地域産業成長のサポートを目指し、経営課題解決型営業の徹底に取組んでおります。お客さまの事業内容や事業環境の把握により経営課題の抽出・明確化を図る「ヒアリングシート」を活用し、課題解決に向けた資金供給や仕入先・販売先をご紹介するビジネスマッチング等、当社及びりそなグループの持つソリューション機能を最大限活用した営業推進に取組んでおります。

・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」の取扱いを推進いたしました。埼玉県商工会連合会等 7 つの支援機関とともに設立した「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、取扱いを開始しております。

・「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」の取扱いを開始しております。

・「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」の取扱いを開始しております。

・「東北地方太平洋沖地震被災者復旧支援融資制度」の取扱開始（23年3月～）
東北地方太平洋沖地震により被害を受けた法人・個人事業主のお客さまの災害復旧にかかる資金需要に対し、迅速かつ適切な審査手続きでお応えするため、「東北地方太平洋沖地震被災者復旧支援融資制度」を制定し、取扱いを開始しております。

［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、親密なリレーションを築き、きめ細かく発掘したお客さまニーズに対して、独自の情報リ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。

・取引先に対する個社別取組方針の策定
お客さま基盤の拡大（中小企業貸出先数・残高）に向け、個社別取組方針をお客さまごとに策定するとともに、低シェア先、信用保証協会利用などの各種推進リストを本部から営業店へ還元することにより、効率的な営業推進活動を行っております。また、「法人CRM」システムを活用してお客さま情報を共有化することにより、本支店一体となった提案活動の実施や営業推進状況の管理を徹底しております。

・「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。

・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、りそなグループや公的機関のネットワーク、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。

・新規取引推進体制の強化（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。また、営業店においても店周状況を踏まえ、渉外担当者の中から新規取引推進を専門に行う担当者を任命するなど、新規取引推進体制の強化に努めております。

・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「マル保地域戦略ファンド（愛称：地域もっと元気にファンド)」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。
（※23 年 4 月からは「中小企業支援ネットワーク強化事業」としてスタートとし、当社には上級アドバイザーが常駐しております。）

・「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。

・「近畿大阪機械担保ローン」の商品改定（23 年 2 月～）
資金調達手段の多様化を図る中小企業・個人事業主のお客さま向け商品の一つである「近畿大阪機械担保ローン」について、お客さまとの融資取引状況に応じた申込み区分を設定するなど、よりお客さまが利用しやすいよう商品改定を行っております。

・「東日本大震災復興支援融資制度」の取扱開始
東日本大震災により被害を受けた法人・個人事業主のお客さまの災害復旧にかかる資金需要に対し、迅速かつ適切な審査手続きでお応えするため、「東日本大震災復興支援融資制度」を制定し、取扱いを開始しております。（23 年 4 月～）

（５）公的資金の返済について

りそなホールディングスは、23 年 3 月 11 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 種第一回優先株式の全部（発行価額の総額 1,500 億円、取得価額の総額 1,600 億円）、第 2 種第一回優先株式の全部（発行価額の総額 5,635 億円、取得価額の総額 6,106 億円）及び第 3 種第一回優先株式の一部（発行価額の総額 5,500 億円のうち 1,000 億円、取得価額の総額 1,112 億円）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（合計で発行価額の総額 8,135 億円、取得価額の総額 8,819 億円）。

この結果、22 年 8 月の預金保険法に基づく第 1 種第一回優先株式の一部取得（発行価額の総額 5,500 億円のうち 4,000 億円、取得価額の総額 4,257 億円）と合わせ、23 年 3 月期において総額 12,135 億円（注入額ベース）を返済し、公的資金の返済額は累計で 22,563 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 8,716 億円（注入額ベース。優先株式 6,100 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。

【 23 年 3 月に取得した公的資金優先株式の概要 】

根拠法	預金保険法	預金保険法	預金保険法
名称	第 1 種第一回 優先株式	第 2 種第一回 優先株式	第 3 種第一回 優先株式
当初の発行価額の総額	5,500 億円	5,635 億円	5,500 億円
当初の発行済株式総数(注)	275,000,000 株	281,780,786 株	275,000,000 株
発行価額(注)	1 株につき 2,000 円	1 株につき 2,000 円	1 株につき 2,000 円
取得前の発行価額の総額	1,500 億円	5,635 億円	5,500 億円
取得前の発行済株式総数(注)	75,000,000 株	281,780,786 株	275,000,000 株
取得株式の総数(注)	75,000,000 株	281,780,786 株	50,000,000 株
取得価額	1 株につき 2,134 円 60 銭	1 株につき 2,167 円 00 銭	1 株につき 2,225 円 00 銭
取得価額の総額	160,095,000,000 円	610,618,963,262 円	111,250,000,000 円
取得日	23 年 3 月 11 日	23 年 3 月 11 日	23 年 3 月 11 日
取得後の発行価額の総額	―	―	4,500 億円
取得後の発行済株式総数	―	―	225,000,000 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

年間普通配当につきましては､23 年 3 月期より 1 株当たり 12 円としております｡当グループは、企業価値向上に向けた経営改革に努めるとともに、公的資金の早期返済を実現すべく、内部留保の蓄積を優先し利益の社外流出を抑制することを基本方針としつつ、今後も安定配当を目指してまいります。なお、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	23/3月期 計画	23/3月期 実績	備考
(規模)<資産、負債は平残、純資産は末残>					(億円)
総資産	22,133	18,962	14,850	15,802	
貸出金	700	821	866	895	
有価証券	11,097	11,074	11,195	11,199	
総負債	2,740	1,694	900	940	
純資産	18,045	16,979	12,533	9,191	
資本金	3,272	3,272	3,272	3,404	
資本準備金	3,272	3,272	3,272	3,404	
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	6,857	3,250	
自己株式	▲ 867	▲ 868	▲ 868	▲ 868	
(収益)					(億円)
経常利益	1,793	326	253	233	
受取配当金	1,784	320	247	247	
経費	47	42	42	40	
人件費	31	29	30	30	
物件費	15	12	12	9	
特別利益	－	－	－	8	
特別損失	43	43	－	0	
税引前当期利益	1,750	282	253	242	
法人税、住民税及び事業税	▲ 302	▲ 414	▲ 8	▲ 19	
法人税等調整額	312	346	－	▲ 0	
税引後当期利益	1,741	349	261	262	
(配当)					(億円、円、%)
分配可能額	11,501	10,434	5,988	2,382	
配当金総額(中間配当を含む)	490	449	385	468	
普通株配当金	107	115	115	294	
優先株配当金＜公的資金分＞	288	261	171	75	
優先株配当金＜民間調達分＞	94	73	98	98	
１株当たり配当金(普通株)	10.00	10.00	10.00	12.00	
同(丙種第一回優先株)	68.00	68.00	68.00	68.00	
同(己種第一回優先株)	185.00	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	23.56	
同(第4種優先株)	992.50	992.50	992.50	992.50	
同(第5種優先株)	918.75	918.75	918.75	918.75	
同(第6種優先株)	－	386.51	1,237.50	1,237.50	
同(第9種優先株)	325.50	－	－	－	
配当率(優先株＜公的資金分＞)	1.58	1.43	1.20	1.24	
配当率(優先株＜民間調達分＞)	1.83	3.08	4.15	4.15	
配当性向	8.26	751.87	▲ 1,204.81	▲ 47.67	
(経営指標)					(%)
ROE(当期利益/(純資産-新株予約権)<平残>)	9.29	1.99	1.76	2.00	
ROA(当期利益/総資産<平残>)	7.86	1.84	1.75	1.65	

(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:りそな銀行＋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	23/3月期 計画	23/3月期 実績	備考
（規模）<資産、負債は平残、純資産は末残>					（億円）
総資産	393,716	393,368	402,900	397,330	
貸出金	255,981	256,683	254,400	252,629	
有価証券	74,230	88,374	95,600	95,303	
特定取引資産	4,660	4,676	4,700	4,223	
繰延税金資産<末残>	2,573	2,190	1,625	1,586	
総負債	380,749	381,047	388,100	383,944	
預金・NCD	330,101	331,920	336,300	340,133	
債券	－	－	－	－	
特定取引負債	135	51	670	118	
繰延税金負債<末残>	－	－	－	－	
再評価に係る繰延税金負債<末残>	309	298	269	282	
純資産	12,617	14,599	15,633	15,673	
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1）	2,885	3,811	4,907	5,089	
自己株式	－	－	－	－	
その他有価証券評価差額金	▲ 324	828	815	616	
繰延ヘッジ損益	221	140	134	166	
土地再評価差額金	419	404	362	384	
新株予約権	－	－	－	－	
（収益）					（億円）
業務粗利益	6,753	6,152	6,070	6,057	
信託報酬	354	287	259	259	
うち合同運用指定金銭信託分	61	44	35	33	
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	4,640	4,711	
資金運用収益	6,702	5,784	5,420	5,413	
資金調達費用	1,378	925	780	701	
役務取引等利益	689	676	760	729	
特定取引利益	200	274	75	301	
その他業務利益	184	54	336	55	
国債等債券関係損(▲)益	102	197	232	305	
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	2,600	2,600	
業務純益 （B）	3,047	2,733	2,600	2,648	
一般貸倒引当金繰入額 （C）	84	▲ 86	－	▲ 47	
経費	3,622	3,505	3,470	3,456	
人件費	1,228	1,260	1,280	1,301	
物件費	2,176	2,060	2,000	1,971	
不良債権処理損失額	1,928	1,146	660	704	
株式等関係損(▲)益	▲ 376	43	－	▲ 17	
株式等償却	257	31	20	33	
経常利益	849	1,526	1,930	1,930	
特別利益	1,420	289	10	304	
特別損失	76	49	70	57	
法人税、住民税及び事業税	350	487	30	55	
法人税等調整額	634	46	540	617	
税引後当期利益	1,207	1,231	1,300	1,505	
（配当）					（億円、円、%）
分配可能額	3,698	4,922	6,044	6,186	
配当金総額(中間配当を含む)	1,483	268	763	858	
普通株配当金					
優先株配当金＜公的資金分＞					
優先株配当金＜民間調達分＞					
1株当たり配当金（普通株）					
配当率（優先株<公的資金分>）					
配当率（優先株<民間調達分>）					
配当性向					

（注1）利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 計画	23/3月期 実績	備考
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.87	1.61	1.49	1.49	
貸出金利回(B)	2.18	1.95	1.81	1.82	
有価証券利回	0.85	0.61	0.61	0.61	
資金調達原価(C)	1.34	1.21	1.15	1.13	
預金利回(含むNCD)(D)	0.27	0.16	0.12	0.11	
経費率(E)	1.06	1.05	1.03	1.01	
人件費率	0.35	0.37	0.38	0.38	
物件費率	0.63	0.62	0.59	0.57	
総資金利鞘(A)-(C)	0.52	0.39	0.34	0.36	
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.84	0.73	0.66	0.69	
非金利収入比率	21.15	21.02	23.55	22.21	
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	53.66	56.98	57.16	57.06	
ROE(注1)	22.88	19.44	17.19	17.18	
ROA(注2)	0.81	0.68	0.65	0.66	
修正コア業務純益ROA(注3)	0.79	0.63		0.58	

(注1)一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>。

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

(注3)(一般貸引前信託勘定償却前業務純益－国債等債券損益－子会社配当等)/(総資産－支払承諾見返)＜平残＞。

(注4)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	23/3月期 計画	23/3月期 実績	備考
（規模）〈資産、負債は平残、純資産は末残〉					（億円）
総資産	257,659	253,487	258,269	254,101	
貸出金	168,197	167,620	165,973	165,107	
有価証券	41,306	47,803	49,222	48,825	
特定取引資産	4,660	4,676	4,754	4,223	
繰延税金資産〈末残〉	2,212	1,841	1,322	1,232	
総負債	248,501	244,662	247,258	244,568	
預金・NCD	205,365	203,377	204,084	207,794	
債券	－	－	－	－	
特定取引負債	135	51	674	118	
繰延税金負債〈末残〉	－	－	－	－	
再評価に係る繰延税金負債〈末残〉	309	298	269	282	
純資産	9,083	10,629	11,218	11,340	
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1）	2,229	2,901	3,545	3,734	
自己株式	－	－	－	－	
その他有価証券評価差額金	▲ 111	606	600	476	
繰延ヘッジ損益	224	145	140	174	
土地再評価差額金	419	404	361	384	
新株予約権	－	－	－	－	
（収益）					（億円）
業務粗利益	4,345	4,066	3,990	4,008	
信託報酬	71	287	259	259	
うち合同運用指定金銭信託分	61	44	35	33	
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	2,836	2,915	
資金運用収益	4,347	3,655	3,412	3,419	
資金調達費用	1,009	660	576	504	
役務取引等利益	499	477	546	532	
特定取引利益	200	274	75	301	
その他業務利益	236	32	271	▲ 1	
国債等債券関係損(▲)益	184	181	180	249	
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	1,720	1,732	
業務純益 （B）	2,041	1,909	1,720	1,768	
一般貸倒引当金繰入額 （C）	－	▲ 152	－	▲ 36	
経費	2,304	2,308	2,270	2,275	
人件費	743	811	820	840	
物件費	1,416	1,380	1,327	1,316	
不良債権処理損失額	1,632	873	430	455	
株式等関係損(▲)益	▲ 339	21	5	▲ 19	
株式等償却	218	29	22	32	
経常利益	231	1,014	1,311	1,338	
特別利益	1,371	225	5	256	
特別損失	45	44	57	42	
法人税、住民税及び事業税	73	148	▲ 70	▲ 104	
法人税等調整額	663	186	490	605	
税引後当期利益	820	859	840	1,051	
（配当）					（億円、円、%）
分配可能額	3,199	3,873	4,517	4,706	
配当金総額(中間配当を含む)	1,175	260	528	632	
普通株配当金					
優先株配当金＜公的資金分＞					
優先株配当金＜民間調達分＞					
1株当たり配当金（普通株）					
配当率（優先株〈公的資金分〉）					
配当率（優先株〈民間調達分〉）					
配当性向					

（注1）利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 計画	23/3月期 実績	備考
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.91	1.63	1.51	1.51	
貸出金利回(B)	2.13	1.89	1.74	1.76	
有価証券利回	0.85	0.57	0.63	0.64	
資金調達原価(C)	1.42	1.28	1.22	1.20	
預金利回(含むNCD)(D)	0.28	0.16	0.12	0.12	
経費率(E)	1.12	1.13	1.11	1.09	
人件費率	0.36	0.39	0.40	0.40	
物件費率	0.69	0.67	0.65	0.63	
総資金利鞘(A)-(C)	0.49	0.34	0.29	0.31	
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.72	0.59	0.51	0.54	
非金利収入比率	23.19	26.34	28.91	27.25	
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	53.06	56.77	56.89	56.77	
ROE(注1)	20.73	17.51	15.74	15.77	
ROA(注2)	0.81	0.71	0.68	0.69	

(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	23/3月期 計画	23/3月期 実績	備考
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	3,972	4,396	
貸出金	1,127	986	869	849	
有価証券	－	－	－	－	
その他	2,984	3,583	3,103	3,547	
総負債	4,112	4,569	3,972	4,396	
元本	4,106	4,564	3,969	4,392	
その他	6	5	2	4	

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	23/3月期 実績	24/3月期 見込み
(規模)<末残>			(億円)
総資産	407,435	427,068	
貸出金	262,635	258,530	
有価証券	89,153	98,999	
特定取引資産	5,227	6,375	
繰延税金資産	2,473	1,868	
総負債	384,716	411,142	
預金・NCD	340,752	356,045	
債券	－	－	
特定取引負債	1,544	2,442	
繰延税金負債	0	－	
再評価に係る繰延税金負債	297	282	
純資産	22,718	15,925	
資本金	3,272	3,404	
資本剰余金	4,007	2,370	
利益剰余金	13,721	8,793	
自己株式	▲ 868	▲ 868	
その他有価証券評価差額金	831	618	
繰延ヘッジ損益	137	163	
土地再評価差額金	402	384	
為替換算調整勘定	▲ 38	▲ 44	
新株予約権	－	－	
少数株主持分	1,253	1,102	
(収益)			(億円)
経常収益	8,751	8,598	8,300
資金運用収益	5,887	5,510	
役務取引等収益	1,943	1,983	
特定取引収益	265	289	
その他業務収益	397	505	
その他経常収益	256	309	
経常費用	7,228	6,496	
資金調達費用	892	670	
役務取引等費用	492	515	
特定取引費用	1	0	
その他業務費用	323	429	
営業経費	3,875	3,694	
その他経常費用	1,642	1,183	
貸出金償却	729	522	
貸倒引当金繰入額	594	335	
一般貸倒引当金純繰入額	▲ 71	▲ 13	
個別貸倒引当金純繰入額	667	348	
経常利益	1,523	2,102	1,900
特別利益	287	326	
特別損失	49	58	
税金等調整前当期純利益	1,760	2,371	
法人税、住民税及び事業税	119	105	
法人税等調整額	277	621	
少数株主利益	40	43	
当期純利益	1,322	1,600	1,500

(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	23/3月期 計画	23/3月期 実績	備考
資本金	3,272	3,272	3,272	3,404	
うち非累積的永久優先株	–	–	–	–	
資本剰余金	4,933	4,007	2,238	2,370	
利益剰余金	12,874	13,721	12,176	8,793	
連結子会社等の少数株主持分	1,298	1,251	1,216	1,102	
うち優先出資証券	1,129	1,069	1,035	956	
自己株式(▲)	867	868	868	868	
社外流出予定額(▲)	490	449	385	468	
その他有価証券の評価差損(▲)(注1)	–	–	–	–	
為替換算調整勘定	▲43	▲38	▲37	▲44	
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	101	100	
その他	–	–	–	–	
繰延税金資産の控除金額(▲)	–	–	–	–	
Tier Ⅰ 計	20,788	20,786	17,510	14,189	
(うち税効果相当額)	(3,089)	(2,473)	(1,917)	(1,869)	
有価証券含み益	–	–	–	–	
土地再評価益	325	314	282	300	
一般貸倒引当金	320	299	290	127	
適格引当金が期待損失を上回る額	514	504	492	509	
永久劣後債務	3,636	3,068	2,944	2,481	
Upper TierⅡ計	4,797	4,188	4,010	3,418	
期限付劣後債務・優先株	2,916	3,333	3,333	3,733	
その他	–	–	–	–	
Lower TierⅡ計	2,916	3,333	3,333	3,733	
TierⅡ計	7,714	7,521	7,343	7,151	
(うち自己資本への算入額)	(7,714)	(7,521)	(7,343)	(7,151)	
TierⅢ	–	–	–	–	
控除項目	▲316	▲167	▲167	▲150	
自己資本合計	28,185	28,140	24,686	21,190	

(億円)

リスクアセット	209,448	203,714	201,456	188,938	
オンバランス項目	179,576	175,807	173,611	162,503	
オフバランス項目	16,506	15,463	16,081	14,743	
その他(注2)	13,365	12,443	11,763	11,691	

(%)

自己資本比率	13.45	13.81	12.25	11.21	
Tier Ⅰ 比率	9.92	10.20	8.69	7.51	

(注1)21/3月期以降の実績については、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	23/3月期 計画	23/3月期 実績	備考
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	3,564	3,760	
その他	1,170	1,104	1,069	977	
うち優先出資証券	1,129	1,069	1,035	956	
自己株式(▲)	–	–	–	–	
社外流出予定額(▲)	182	130	420	523	
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	49	48	
繰延税金資産の控除金額(▲)	314	–	–	–	
Tier Ⅰ 計	9,182	10,411	10,735	10,737	
(うち税効果相当額)	(2,213)	(1,842)	(1,322)	(1,234)	
有価証券含み益	–	–	–	–	
土地再評価益	328	316	284	300	
一般貸倒引当金	30	28	28	30	
適格引当金が期待損失を上回る額	413	400	394	377	
永久劣後債務	3,086	2,413	2,289	1,826	
Upper Tier Ⅱ 計	3,858	3,159	2,996	2,535	
期限付劣後債務・優先株	2,046	2,463	2,463	2,863	
その他	–	–	–	–	
Lower Tier Ⅱ 計	2,046	2,463	2,463	2,863	
Tier Ⅱ 計	5,905	5,622	5,459	5,398	
(うち自己資本への算入額)	(5,905)	(5,622)	(5,459)	(5,398)	
Tier Ⅲ	–	–	–	–	
控除項目	▲445	▲302	▲298	▲288	
自己資本合計	14,641	15,731	15,896	15,846	

(億円)

リスクアセット	148,238	143,684	141,096	135,599	
オンバランス項目	125,738	122,272	119,446	115,355	
オフバランス項目	14,450	13,579	14,370	12,991	
その他(注2)	8,049	7,832	7,279	7,252	

(%)

自己資本比率	9.87	10.94	11.26	11.68	
Tier Ⅰ 比率	6.19	7.24	7.60	7.91	

(注1)21/3月期以降の実績については、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	23/3月期 計画	23/3月期 実績	備考
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	3,318	3,527	
連結子会社等の少数株主持分	1,228	1,182	1,147	1,061	
うち優先出資証券	1,129	1,069	1,035	956	
自己株式(▲)	–	–	–	–	
社外流出予定額(▲)	182	130	420	523	
その他有価証券の評価差損(▲)(注1)	–	–	–	–	
為替換算調整勘定	▲43	▲ 38	▲38	▲ 44	
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	49	48	
その他	–	–	–	–	
繰延税金資産の控除金額(▲)	268	–	–	–	
Tier Ⅰ 計	9,473	10,728	11,052	11,065	
(うち税効果相当額)	(2,216)	(1,845)	(1,325)	(1,236)	
有価証券含み益	–	–	–	–	
土地再評価益	328	316	284	300	
一般貸倒引当金	40	38	38	42	
適格引当金が期待損失を上回る額	412	399	393	377	
永久劣後債務	3,086	2,413	2,289	1,826	
Upper TierⅡ計	3,867	3,168	3,005	2,546	
期限付劣後債務・優先株	2,046	2,463	2,463	2,863	
その他	–	–	–	–	
Lower TierⅡ計	2,046	2,463	2,463	2,863	
TierⅡ計	5,914	5,631	5,468	5,409	
(うち自己資本への算入額)	(5,914)	(5,631)	(5,468)	(5,409)	
TierⅢ	–	–	–	–	
控除項目	▲505	▲412	▲402	▲402	
自己資本合計	14,881	15,947	16,118	16,072	

(億円)

リスクアセット	148,954	144,541	141,904	136,605	
オンバランス項目	126,178	122,912	120,084	116,091	
オフバランス項目	14,325	13,448	14,239	12,961	
その他(注2)	8,450	8,180	7,580	7,551	

(%)

自己資本比率	9.99	11.03	11.35	11.76	
Tier Ⅰ 比率	6.35	7.42	7.78	8.10	

(注1)21/3月期以降の実績については、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	23/3月期 実績	24/3月期 見込み
傘下銀行合算	2,647	2,600	2,580
業務粗利益（※）	6,152	6,057	6,020
経費（▲）	3,505	3,456	3,440
うちりそな銀行	1,758	1,732	1,710
業務粗利益（※）	4,066	4,008	3,970
・営業部門	3,513	3,537	3,560
・市場部門	570	489	500
・その他	▲ 18	▲ 18	▲ 90
経費（▲）	2,309	2,275	2,260

※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	23/3月末 計画	23/3月末 実績	備考
（役職員数）					
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	15,220	15,240	※1

（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）	479	474	468	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。

	21/3月末 実績	22/3月末 実績	23/3月末 計画	23/3月末 実績	備考
（人件費）					
人件費（注1、2）（百万円）	125,974	129,085	131,000	133,129	※2
うち給与・報酬（百万円）	83,894	84,317	85,000	84,881	
平均給与月額（千円）	434	425	428	420	

（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　39歳 2ヶ月（23年3月末）。

（役員報酬・賞与）

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

（注1）16年6月に役員退職慰労金制度の廃止および業績連動報酬制度の導入、ならびに22年6月に株式取得報酬制度の導入を行っており、
役員報酬については、業績等に応じ上記計画を上下する可能性があります。

（注2）取締役兼（代表）執行役の報酬は取締役・監査役報酬欄に計上しています。

（物件費）

物件費（注1）（百万円）	214,519	203,012	197,000	194,189	
うち機械化関連費用（注2）（百万円）	66,864	64,452	64,000	59,830	
除く機械化関連費用（百万円）	147,655	138,560	133,000	134,359	※3

（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）	340,494	332,097	328,000	327,319	

※1　退職者数が計画比減少した影響から、23年3月末計画対比で20名の超過となりました。

※2　計画を上回る業績計上に伴う業績インセンティブの支払増加により、人件費は計画を上回っております。
なお、物件費との合算（人件費＋物件費）では、計画を達成しております。

※3　経費の厳格運営を徹底し、前年度比削減を実現しておりますが、計画比13億円の超過となりました。
なお、機械化関連費用を含めた物件費全体では、計画を達成しております。

（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	23/3月末 計画	23/3月末 実績	備考
（役職員数）						
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	9,700	9,735	※1

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

（国内店舗・海外拠点数）

国内本支店（注1）	（店）	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。

		21/3月末 実績	22/3月末 実績	23/3月末 計画	23/3月末 実績	備考
（人件費）						
人件費（注1）	（百万円）	74,357	81,187	82,000	84,033	※2
うち給与・報酬	（百万円）	47,705	51,808	52,300	52,404	※2
平均給与月額	（千円）	447	438	440	431	

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

（注2）平均年齢　39歳 5ヶ月（23年3月末）。

（役員報酬・賞与）

役員報酬・賞与（注）	（百万円）	248	301	270	270	
うち役員報酬	（百万円）	248	301	270	270	
役員賞与	（百万円）	－	－	－	－	
平均役員(常勤)報酬・賞与	（百万円）	19	19	21	21	
平均役員退職慰労金	（百万円）	－	－	－	－	

（注）16年6月に役員退職慰労金制度の廃止および業績連動報酬制度の導入、ならびに22年6月に株式取得報酬制度の導入を行っており、役員報酬については、業績等に応じ上記計画を上下する可能性があります。

（物件費）

物件費（注1）	（百万円）	141,638	138,048	132,700	131,603	
うち機械化関連費用（注2）	（百万円）	44,659	44,480	43,600	40,890	
除く機械化関連費用	（百万円）	96,979	93,568	89,100	90,713	※3

（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）	215,995	219,236	214,700	215,636	※2･3

※1　退職者数が計画比減少した影響から、23年3月末計画対比で35名の超過となりました。

※2　計画を上回る業績計上に伴う業績インセンティブの支払増加により、人件費は計画を上回っております。

※3　経費の厳格運営を徹底し、前年度比削減を実現しておりますが、計画比16億円の超過となりました。
なお、機械化関連費用を含めた物件費全体では、計画を達成しております。

(図表7)子会社・関連会社一覧(注1)

(億円)

会社名	設立年月	代表者(注2)	主な業務	直近決算(注3)	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	連結又は持分法の別
りそな決済サービス㈱	S53/10月	山岡和馬	ファクタリング	H23/3月	円	3,352	902	902	67	19	11	6	連結
りそなカード㈱	S58/2月	松尾誠人	クレジットカード	H23/3月	円	2,553	736	597	171	76	32	25	連結

(注1)23/3月期連結決算において対象とされた国内の子会社・関連会社のうち、傘下銀行の与信額(保証含む)1億円超について記載しております。

(注2)23/3月末における代表者を記載しております。

(注3)連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記入しております。

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

<その他海外子会社・関連会社>(注1)

(IDR:10億ｲﾝﾄﾞﾈｼｱﾙﾋﾟｱ、USD:百万ドル)

会社名	設立年月	代表者(注2)	主な業務	直近決算(注3)	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	連結又は持分法の別
P.T.Bank Resona Perdania	S31/2月	宮本昭洋	銀行業務	H22/12月	IDR	8,350	1,282	736	1,490	315	207	209	連結
Asahi Finance (Cayman) Ltd.	H6/2月	三原克士	金銭の貸付	H23/3月	USD	120	－	120	0	0	－	－	連結
P.T. Resona Indonesia Finance	S59/11月	杉浦大介	リース業	H22/12月	IDR	263	186	141	70	0	11	12	連結

(注1)23/3月期連結決算において対象とされた海外の子会社・関連会社のうち、傘下銀行の与信額(保証含む)1億円超について記載しております。

(注2)23/3月末における代表者を記載しております。

(注3)連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記入しております。

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

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

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(りそなホールディングス)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長	取締役10名(うち社外取締役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、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
指名委員会	委員長	取締役3名(うち社外取締役2名)	コーポレート ガバナンス事務局	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重要事項ならびに重要な業務執行案件を協議、報告
内部監査協議会	社長	代表執行役の全員、副社長、内部監査部担当執行役および内部監査部長	内部監査部	原則月1回	内部監査に関する基本的事項および取締役会付議事項を協議、内部監査に関する重要事項を報告
経営報告会	社長	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
りそな 経営改革委員会	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、金融マーケティング研究所、オペレーション改革部、IT企画部の担当執行役、子会社である銀行の経営管理所管部署の担当役員、りそな銀行のコンシューマービジネス部、コーポレートビジネス部、オペレーション改革部、システム部、埼玉りそな銀行の個人部、法人部、オペレーション改革部、近畿大阪銀行の営業企画部、オペレーション改革部、システム部の各担当役員	グループ戦略部	原則月1回	グループの経営改革に関する重要課題等について協議、報告
グループ 経営委員会	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	原則月1回	グループ共通の経営上の重要課題等について協議、報告
グループ CSR委員会	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	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	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	原則月1回	グループのリスク管理に関する事項について協議、報告
グループ コンプライアンス 委員会	社長	社長、副社長、コンプライアンス統括部担当執行役・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、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

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
IT戦略委員会	社長	社長、副社長、およびIT企画部、グループ戦略部、財務部、リスク統括部の各担当執行役・部長	IT企画部 グループ戦略部	原則四半期毎	グループのIT戦略に関する事項について協議、報告
情報開示委員会	社長	社長、副社長、および財務部、コーポレートコミュニケーション部、グループ戦略部、リスク統括部、コンプライアンス統括部の各担当執行役・部長、IT企画部の担当執行役、ならびに財務部内部統制室の室長	財務部 コーポレート コミュニケーション部	原則四半期毎	情報開示に関する全体プロセスについて協議、報告
グループ 流動性リスク管理 委員会	リスク統括部 担当執行役	グループ戦略部、財務部、リスク統括部、およびその他委員長が必要と認めた関連部署の各担当執行役・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、原則月1回	当グループの流動性リスク緊急時に機動的な対応について協議、報告
住宅ローン 管理委員会	信用リスク 統括部 担当執行役	信用リスク統括部、リスク統括部、グループ戦略部、財務部の各担当執行役・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、コーポレートガバナンス事務局、コンプライアンス統括部の各部長、ならびに子会社である銀行の人権啓発委員会事務局員	人材サービス部	原則年1回	グループ全体の人権啓発に関する事項について協議、報告
賞罰委員会	コンプライアンス 統括部 担当執行役	コンプライアンス統括部、人材サービス部、オペレーション改革部、グループ戦略部、リスク統括部の各担当執行役・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23年6月24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3名)	コーポレート ガバナンス事務局	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	法令・定款及び取締役会規程に定める業務執行の決定事項を決定 取締役及び執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定及び解職を決定 取締役及び執行役員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
監査役会	監査役(決議)	監査役4名(うち社外監査役2名)	監査役会事務局	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	監査に関する重要事項の報告、協議、決議
経営会議	会長	会長、副会長、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	副会長、社長、副社長、その他の代表取締役 融資企画部・審査部・経営管理部・リスク統括部・コンプライアンス統括部の担当執行役員 審査部の副担当執行役員 融資企画部・審査部の部長	融資企画部	原則月1回以上	与信業務全般に関する重要事項の協議・報告
監査会議	社長	会長、副会長、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	副会長、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	副会長、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、コンシューマービジネス部、コンシューマー営業部、ローン営業部、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、コンシューマービジネス部、コーポレートビジネス部、公共法人部、融資企画部の担当執行役員・部長	リスク統括部	随時	流動性緊急時における対応事項の協議・報告
投資・経費委員会	社長	社長、副社長、その他の代表取締役 経営管理部、人材サービス部、オペレーション改革部、システム部の担当執行役員・部長 オペレーション改革部管財室長	経営管理部	原則半期に1回以上	投資・経費の実績及び計画等の協議・報告
融資業務査定 委員会	融資企画部 担当執行役員	融資企画部、コンプライアンス統括部・審査部の担当執行役員 審査部の副担当執行役員 融資企画部・コンプライアンス統括部・審査部・コーポレートビジネス部、地域サポート部、人材サービス部の部長	融資企画部 コンプライアンス 統括部	随時	融資業務上の評価処分に関する事項の協議
人事委員会	会長	会長、副会長、社長、副社長、その他の代表取締役 人材サービス部担当執行役員	人材サービス部	随時	重要な使用人及び重要な使用人に準ずる者の昇進、昇格、異動、配置等及びリージョナルユニット各地域等、ビジネスユニット各部ならびにコーポレートセンター等各部の人事運営方針についての協議・報告
人材マネジメント 委員会	人材サービス部 担当執行役員	執行役員(ビジネスユニット、コーポレートセンター各部、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、信託業務管理部、オペレーション改革部業務サポート室、システム部、コンプライアンス統括部、地域サポート部、コンシューマービジネス部、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、コンシューマービジネス部、コンシューマービジネス部個人業務管理室、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、信託業務管理部、総合資金部、融資企画部、リスク統括部、オペレーション改革部、オペレーション改革部業務サポート室、システム部、経営管理部、サービス改革部の部室長	コンプライアンス統括部	原則四半期毎	顧客説明管理、顧客サポート等管理、顧客情報管理、外部委託管理、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、信託業務管理部、オペレーション改革部業務サポート室、システム部、経営管理部、人材サービス部の担当執行役員・部室長 地域サポート部長	コンプライアンス統括部	原則四半期毎	コンプライアンスに関する事項の協議・報告
中小企業貸出推進委員会	コーポレートビジネス部 担当執行役員	コーポレートビジネス部、地域サポート部、法人ソリューション営業部、融資企画部、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、コンシューマービジネス部、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
信託業務管理委員会	副社長	副社長、信託業務管理部、信託ビジネス部、年金信託部、信託財産運用部、リスク統括部、コンプライアンス統括部、サービス改革部の担当執行役員 信託業務管理部、コンシューマービジネス部、コンシューマービジネス部個人業務管理室、不動産ビジネス部、信託ビジネス部、年金信託部、信託財産運用部、信託財産運用部受託資産運用室、アセットマネジメント部、リスク統括部、コンプライアンス統括部、オペレーション改革部業務サポート室、サービス改革部の部室長	信託業務管理部	原則四半期毎	信託の受託者責任の履行と適正な信託業務管理のための具体策や管理状況の協議・報告

（注）平成23年6月24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9名(うち社外取締役3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、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
経営会議	社長	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室長	人材サービス部	原則年1回	社内の人権啓発に関する事項の協議・報告
身体障害者雇用促進委員会	人材サービス部長	人材サービス部長(委員長)、委員長が選任した本部部室長	人材サービス部	随時開催	身体障害者の雇用促進にかかる社内体制の協議・報告
賞罰委員会	人材サービス部 担当役員	人材サービス部担当役員、リスク統括部担当役員、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23年6月24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7名(うち社外取締役3名)	秘書室	月1回、但し必要のないときは開催せず、又、必要に応じ随時開催	法令・定款ならびに取締役会付議基準に定める業務執行の決定事項の決定 取締役および執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定および解職を決定 取締役および執行役員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
監査役会	監査役(決議)	監査役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	監査に関する重要事項についての報告に対し、協議、又は決議
経営会議	社長	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(月初第1週目を除く)、但し必要に応じ随時開催	経営に関する全般的重要事項ならびに重要な業務執行案件の決議(法令、定款ならびに取締役会付議基準(決議事項)に定める事項を除く)、協議、報告
融資会議	社長	社長、代表取締役、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	社長	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、ならびに本部各部における業務案件や各部横断的な課題等を協議、報告
営業店部長会議	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(4月、10月)、但し必要に応じ随時開催	経営の基本事項の徹底、営業方針の徹底、ならびに営業計画の進捗を踏まえた対応策の検討等
ALM委員会	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・融資リレーション部・営業サポート部の各部長	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、人事部・オペレーション改革部・コンプライアンス統括部・信用リスク統括部・リスク統括部の各部長	コンプライアンス統括部	随時	社員の賞罰に関する事項の審議
システム投資委員会	システム部 担当役員	システム部・財務部・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・信用リスク統括部の各担当役員、経営企画部・財務部・システム部・オペレーション改革部の各部長	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	原則四半期毎、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、外部委託管理や利益相反管理等に関する事項の協議、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・システム部・オペレーション改革部の各担当役員、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・営業サポート部・資金証券部・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

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
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・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
金融円滑化委員会	社長	社長、金融円滑化管理担当取締役、信用リスク統括部・ローン管理部・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・ローン推進部・営業企画部・営業サポート部・オペレーション改革部・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23年6月24日現在

（図表9）担当業務別役員名一覧

（りそなホールディングス）

担当業務等	担当役員	現職
グループ戦略部担当 兼コーポレートガバナンス事務局担当	東　和浩	取締役兼代表執行役副社長
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	池田 博之	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
内部監査部長	野口 正敏	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
グループ戦略部長 兼金融マーケティング研究所担当	増田 賢一朗	執行役

（注）平成23年6月24日現在

（りそな銀行）

担当業務等	担当役員	現職
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
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)	廣冨 靖以	代表取締役副社長兼執行役員
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(*4)	山口 伸淑	取締役兼専務執行役員
オペレーション改革部担当 兼システム部担当	池田 一義	取締役兼専務執行役員
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
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
年金営業部担当 兼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
コンシューマービジネス部担当 兼コンシューマー営業部担当	岩田 一男	常務執行役員
リスク統括部担当 兼信託業務管理部担当	松井 浩一	常務執行役員
地域サポート部担当	菅　哲哉	常務執行役員
コーポレートガバナンス事務局担当 兼経営管理部担当統括	東　和浩	執行役員
年金信託部担当	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
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
大阪地域担当（市外北ブロック担当）	伊東 弘美	執行役員
年金営業部長	三宅 康晴	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
首都圏地域担当（東ブロック担当）	土屋 隆志	執行役員
コンシューマービジネス部副担当 兼ローン営業部担当	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（*5）	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
不動産営業部担当 兼不動産ビジネス部担当	荒川 進次	執行役員
内部監査部担当	宇野 保範	執行役員
首都圏地域担当（都心ブロック担当）	平山 泰行	執行役員
大阪地域担当（市外南ブロック担当）	小坂　肇	執行役員

（注）平成23年6月24日現在

（＊1)融資企画部・リスク統括部・信託業務管理部・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)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：和歌山支店、広島支店

（＊4)独立店：札幌支店、宇都宮支店、前橋支店、仙台支店、長岡支店、松本支店、甲府支店

（＊5)独立店：浜松支店、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	北村 静夫	取締役兼専務執行役員
経営管理部担当 兼コンプライアンス統括部担当	葛野 正直	取締役兼執行役員
埼玉西地域営業本部長	村木 徹	専務執行役員
リスク統括部担当 兼融資企画部担当 兼オペレーション改革部担当	長谷川 正	常務執行役員
埼玉中央地域営業本部長	吉岡 善治	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	藤田 正幸	執行役員
人材サービス部長 兼人材サービス部担当	中野 真治	執行役員

（注）平成23年6月24日現在

（近畿大阪銀行）

担当業務等	担当役員	現職
営業推進部担当 兼人材強化戦略室担当	池田 博之	代表取締役社長兼執行役員
サービス改革部担当 兼融資部担当 兼コンプライアンス統括部担当	松山 敏明	代表取締役兼専務執行役員
経営企画部担当 兼財務部担当	中前 公志	取締役兼常務執行役員
エグゼクティブアドバイザー	桔梗 芳人	取締役兼執行役員
人事部担当 兼資金証券部担当 兼秘書室担当	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
地域別営業店運営責任者 兼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
営業企画部担当 兼営業サポート部担当	氷坂 智晶	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
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	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23年6月24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)	23/3月末 計画 (B)	23/3月末 実績 (C)	備考	24/3月末 計画 (D)
国内貸出	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを含むﾍﾞｰｽ	262,082	261,050	260,603		261,958
	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くﾍﾞｰｽ	261,798	260,823	260,299		261,724
中小企業向け貸出（注）	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを含むﾍﾞｰｽ	93,703	92,563	91,774		90,634
	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くﾍﾞｰｽ	93,595	92,455	91,681		90,541
うち保証協会保証付貸出		18,072	18,650	17,419		18,017
個人向け貸出（事業用資金を除く）		116,729	118,933	117,123		119,758
うち住宅ローン		111,004	113,858	111,641		114,361
その他		51,649	49,554	51,704		51,566
海外貸出		978	1,024	1,175		1,139
合計		263,060	262,074	261,778		263,097

（注）中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円（但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は50百万円）以下の法人または常用する従業員が300人（但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人）以下の法人向け貸出（個人に対する事業用資金を含む）を指す。ただし、当社の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除く。

（増減額・実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後）

（億円）

		23/3月末 計画 (B)−(A)+(ｱ)	23/3月末 実績 (C)−(A)+(ｲ)	備考	24/3月末 計画 (D)−(C)+(ｳ)
国内貸出	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを含むﾍﾞｰｽ	808	1,581		2,855
	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くﾍﾞｰｽ	865	1,561		2,925
中小企業向け貸出	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを含むﾍﾞｰｽ	300	686		60
	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くﾍﾞｰｽ	300	701		60

（実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因（ｲﾝﾊﾟ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年度中 計画 (ｱ)	22年度中 実績 (ｲ)	備考	23年度中 計画 (ｳ)
不良債権処理	( )	2,587 (1,854)		( )
貸出金償却（注1）	( )	1 (1)		( )
部分直接償却実施額（注2）	( )	779 (691)		( )
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	( )	3 (1)		( )
その他の処理額（注4）	( )	1,804 (1,160)		( )
債権流動化(注5)	( )	▲ 485 (▲ 12)		( )
私募債等（注6）	( )	955 (773)		( )
子会社等（注7）	( )	0 (0)		( )
計	1,840 (1,440)	3,059 (2,615)		1,500 (1,200)

（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	[規定・基本方針] ・グループ全体の信用リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 ・また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に、基本原則を「グループ・クレジット・ポリシー」に定めています。 ・グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」「グループ・クレジット・ポリシー」に則って、各々の業務特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。 [体制・リスク管理部署] ・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の制度統一化について中心的役割を担うとともに、定期的にグループの信用リスクの状況をモニタリングし、経営陣に報告を行い、必要に応じグループ各銀行に対して指導・助言を行っています。 また信用リスク統括部は、グループ各銀行における主要な方針・規程類等の制定・改廃に関する事前協議を通じて、グループの各銀行の信用リスク管理体制の維持・強化に努めています。 ・グループ各銀行においては、牽制機能を確保するため、営業推進部署から独立した信用リスク管理部署と与信審査部署を設置しています。 ・加えて与信管理の適切性検証の観点から、与信監査部署を設置しています。 [リスク管理手法] ・持株会社において「グループ・クレジット・シーリング制度」を制定し、グループ各銀行はこれに準拠した「クレジット・シーリング制度」を整備することにより、同一先への過度な与信集中を防止する体制を構築しています。 ・グループ各銀行においては、信用格付や自己査定をはじめとする信用リスク管理に関する手続・マニュアルなどを整備し、管理体制の強化を図っています。 ・グループ各銀行においては、与信先の業態、資金使途、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。 ・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。 ・グループの主要な銀行においては、国別の与信限度額を設定し、厳正に管理しています。	・グループの22年9月末の与信ポートフォリオ（法人与信･住宅ローン）の状況について、経営会議・取締役会等に報告。 ・グループ各銀行の22年9月末および22年12月末の信用リスクを含むリスク額の状況について持株会社の経営会議・取締役会に報告。 ・グループ各銀行の23年度上期のリスク限度計画（信用リスク限度を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。

(図表12)リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
マーケットリスク	[規定・基本方針] ・グループ全体の市場リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 ・また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に定めています。 ・グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、各々の業務特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。 [体制・リスク管理部署] ・当グループでは、持株会社における市場リスク管理部署をリスク統括部と定めています。 リスク統括部は、グループ全体の市場リスクの状況について一元的にモニタリング・分析を行い、持株会社の経営陣に報告するとともに、必要に応じ各銀行に指導・助言を行っています。 またリスク統括部は、グループ各銀行が制定・改廃する方針・規程類、設定する上限枠・損失限度等の妥当性の検証を通じて、グループ各銀行の市場リスク管理体制の維持・強化に努めています。 ・グループ各銀行においては、市場リスク管理にあたり、取引実施部署（フロント・オフィス）、リスク管理部署（ミドル・オフィス）および事務管理部署（バック・オフィス）を分離し相互牽制機能を確保しています。 各銀行の市場リスク管理部署は、市場リスクの状況を定期的に経営陣および持株会社へ報告するとともに、リスク管理方針・規程等を整備し、管理の高度化に努めています。 [リスク管理手法] ・リスクを一定のレベルに抑制するよう、市場リスク限度、投資株式リスク限度を設定し、適切に管理しています。 ・また市場リスクの算出は、一定の保有期間および一定の信頼水準において被る最大損失額（ＶａＲ）により行っています。 ・グループ各銀行は、業務内容に応じて上限枠（ＶａＲ、ポジション、残高等）・損失限度枠等を設定し、その遵守状況を適切に管理しています。 ・また、グループ各銀行は、自己資本規制(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。	・グループ各銀行の22年9月末および22年12月末の投資株式リスク・市場リスクを含むリスク額の状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。 ・グループ各銀行の23年度上期のリスク限度計画（投資株式リスク限度・市場リスク限度を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。
流動性リスク	[規定・基本方針] ・グループ全体の流動性リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 ・また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に定めています。 ・グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、各々の業務特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。 [体制・リスク管理部署] ・当グループでは、持株会社における流動性リスク管理部署をリスク統括部と定めています。 リスク統括部は、グループ全体の流動性リスク管理を統括し、リスクの状況を持株会社の経営陣に報告するとともに、必要に応じ各銀行に指導・助言を行っています。 またリスク統括部は、グループ各銀行が制定または改廃する方針・規程類、設定するガイドライン等の妥当性の検証を通じて、グループ各銀行の流動性リスク管理体制の維持・強化に努めています。 ・グループ各銀行においては、資金繰り管理部署と流動性リスク管理部署の相互牽制を柱とした流動性リスク管理体制としています。 [リスク管理手法] ・グループ各銀行は、持株会社と事前協議の上、各銀行の流動性リスクの状況に応じて流動性リスク管理指標にガイドラインを設定し管理しています。 ・流動性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。	・グループの22年9月末および22年12月末の流動性リスクの状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。 ・グループ各銀行は、23年度上期の流動性リスクに係るガイドラインについて、持株会社と協議の上設定。

(図表12)リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
オペレーショナルリスク（EDPリスクも含む）	[規定・基本方針] ・グループ全体の事務リスク、システムリスク等を含むオペレーショナルリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 ・また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に、具体的な管理手続きを「オペレーショナルリスク管理要領」に定めています。 ・グループ各銀行および関連会社は、「グループリスク管理方針」に基づき、オペレーショナルリスクに関する管理方針・管理規程等を定め、事務リスク、システムリスク、法務･コンプライアンスリスク等を含めてオペレーショナルリスクを総合的に管理しています。 ・グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」に基づき、システムリスクに関する管理方針等を定めています。 ・グループ内のシステム障害等に備えて、「グループ危機管理基本方針」、「グループ危機管理体制に関する規程」、「システム障害対策規程」を制定し、障害対応体制を整備しています。 [体制・リスク管理部署] 〇オペレーショナルリスク･事務リスク ・当グループでは、持株会社におけるオペレーショナルリスク管理部署をリスク統括部と定めています。 また持株会社における事務リスク管理部署をリスク統括部（本部事務）、ならびにオペレーション改革部（営業店・センター事務）と定めています。 リスク統括部は、グループのオペレーショナルリスク全般の発生状況をモニタリングし、各銀行に対して指導・助言を行います。 ・グループ各銀行においても、事務リスクの管理部署およびオペレーショナルリスクの総合的管理部署を定めています。 ・グループ各銀行において、オペレーショナルリスクに係る重大な問題発生時に電子メール等により経営陣へ速やかに報告する「オペレーショナルリスク関連事象発生時の第一報制度」を設けています。 〇システムリスク ・当グループでは、持株会社におけるシステムリスク管理部署をＩＴ企画部と定めています。 ＩＴ企画部は、各銀行に対しシステムリスク管理態勢の整備について指導・助言を行います。 ・各銀行においても、システムリスクの管理部署を設けており、「グループリスク管理方針」に基づく管理を実施しています。 [リスク管理手法] 〇オペレーショナルリスク･事務リスク ・グループ各銀行では、各銀行の業務に沿った事務手順を定め、事務事故・事務ミス等の防止に努めています。 また、内部管理の一環として自主検査制度等を導入し、チェックを行っています。 ・グループ各銀行および関連会社において、オペレーショナルリスクに関するＣＳＡ（統制自己評価）を実施し、事故の顕在化防止を目的とした予防的取組みを強化しています。 ・持株会社でグループ共通の報告・管理基準を定めており、これに則って各銀行は事務ミス等オペレーショナルリスクの発生状況を管理しています。 収集した事務ミス等のデータは、管理上の問題点把握、事務プロセスの見直し、リスクの計量化等に活用しています。 〇システムリスク ・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。	・グループ各銀行の22年度上期のオペレーショナルリスク発生状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。 ・Ｊ－ＳＯＸ対応と連携したＣＳＡにより、業務フローや管理内容の点検を充実させ、内在リスクの把握精度向上、検出された課題の計画的な改善に取組。 ・グループ各銀行の23年度上期のリスク限度計画（オペレーショナルリスク相当額を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。

(図表12)リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
法務リスク	[規定・基本方針] ・グループ全体の法務・コンプライアンスリスク等を含むオペレーショナルリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 また上記管理方針に基づいて、具体的指針を「グループリスク管理規程」に、具体的な管理手続を「オペレーショナルリスク管理要領」に定めています。 ・グループ各銀行および関連会社は、「グループリスク管理方針」に基づき、オペレーショナルリスクに関する管理方針および管理規程等を定め、法務・コンプライアンスリスクを含むオペレーショナルリスクを総合的に管理しています。 [体制・リスク管理部署] ・当グループでは、持株会社における法務・コンプライアンスリスク管理部署をコンプライアンス統括部と定めています。 ・法務・コンプライアンスリスクは、あらゆる業務に内在するリスクであるとの認識から、持株会社およびグループ各銀行の本部各部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。 [リスク管理手法] ・持株会社およびグループ各銀行の本部各部における管理については、各銀行の各部署に配置されたコンプライアンス責任者を中心に、法令等遵守に関するチェック制度を通じて実施しています。 ・更に、持株会社およびグループ各銀行のコンプライアンス統括部署が、各銀行における本部各部の諸施策の適法性について、必要に応じて顧問弁護士等とも連携しながらチェックを実施する等、法務・コンプライアンスリスクの極小化を図っています。 ・また、持株会社は、グループ各銀行から訴訟状況等の法務・コンプライアンスリスクの状況についての報告を受けることにより、グループ全体の状況を把握し、必要に応じて指導・助言を行っています。グループ全体の訴訟等の状況については、持株会社の取締役会へ定期的に報告を行っています。	・グループ各銀行の22年度上期の訴訟状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。
レピュテーショナルリスク	[規定・基本方針] ・グループ全体のレピュテ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」に定めています。 ・グループ各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、リスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理をしています。 ・風評等による危機対応力強化の観点からレピュテーショナル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、レピュテーショナルリスク関連事象の報告基準などを定めた「レピュテーショナルリスク報告に係るガイドライン」を制定しています。 ・「広報ガイドブック」、「情報開示規程」を制定し、具体的なルールを定めています。 [体制・リスク管理部署] ・当グループでは、持株会社におけるレピュテーショナル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ナルリスク管理を一元的に行っています。 [リスク管理手法] ・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、レピュテーショナルリスクは、マスコミ報道、評判・風評、風説などを契機に顕在化するため、インターネット上の風説やマスコミの憶測記事など、各種媒体等の確認を通じてリスク顕在化事象の早期把握を行っています。	

(図表13)金融再生法開示債権の状況 [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)	23/3月末 実績(単体)	23/3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	790	821
危険債権	4,095	4,103	4,094	4,107
要管理債権	1,548	1,668	1,682	1,841
小計(A)	6,589	6,746	6,567	6,770
正常債権	264,708	264,977	262,855	263,182
合計(B)	271,297	271,723	269,422	269,953
比率(A)/(B)	2.42%	2.48%	2.43%	2.50%

(銀行勘定) (億円)

	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	23/3月末 実績(単体)	23/3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	788	819
危険債権	3,916	3,924	3,935	3,948
要管理債権	1,509	1,630	1,645	1,804
小計(A)	6,369	6,525	6,370	6,573
正常債権	263,942	264,210	262,203	262,531
合計(B)	270,311	270,736	268,573	269,104
比率(A)/(B)	2.35%	2.41%	2.37%	2.44%

(信託勘定) (億円)

	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	23/3月末 実績(単体)	23/3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	158	158
要管理債権	38	38	36	36
小計(A)	220	220	197	197
正常債権	766	766	651	651
合計	986	986	849	849
比率(A)/(B)	22.34%	22.34%	23.23%	23.23%

引当金の状況 (億円)

	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	2,162	2,963	2,105	2,922
個別貸倒引当金	1,328	1,432	1,233	1,323
特定海外債権引当勘定	0	0	0	0
貸倒引当金 計	3,490	4,396	3,338	4,246
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	36	36
小 計	3,515	4,420	3,375	4,282
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	3,378	4,285

(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)	23/3月末 実績(単体)	23/3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	481	489
危険債権	2,916	2,924	2,827	2,840
要管理債権	1,060	1,083	1,079	1,082
小計(A)	4,585	4,620	4,387	4,411
正常債権	175,816	176,158	175,190	175,653
合計(B)	180,401	180,778	179,578	180,065
比率(A)/(B)	2.54%	2.55%	2.44%	2.45%

(銀行勘定) (億円)

	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	23/3月末 実績(単体)	23/3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	479	487
危険債権	2,736	2,744	2,668	2,681
要管理債権	1,021	1,044	1,042	1,045
小計(A)	4,364	4,400	4,190	4,214
正常債権	175,050	175,391	174,539	175,001
合計(B)	179,415	179,791	178,729	179,216
比率(A)/(B)	2.43%	2.44%	2.34%	2.35%

(信託勘定) (億円)

	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	23/3月末 実績(単体)	23/3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	158	158
要管理債権	38	38	36	36
小計(A)	220	220	197	197
正常債権	766	766	651	651
合計(B)	986	986	849	849
比率(A)/(B)	22.34%	22.34%	23.23%	23.23%

引当金の状況 (億円)

	22/3月末 実績(単体)	22/3月末 実績(連結)	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	1,639	1,664	1,594	1,603
個別貸倒引当金	1,068	1,068	955	955
特定海外債権引当勘定	0	0	0	0
貸倒引当金 計	2,708	2,733	2,549	2,559
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	17	17
小 計	2,722	2,747	2,566	2,576
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	2,569	2,579

（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）	23/3月末 実績（単体）	23/3月末 実績（連結）
破綻先債権額(A)	331	334	182	185
延滞債権額(B)	4,585	4,615	4,524	4,559
3か月以上延滞債権額(C)	138	138	81	81
貸出条件緩和債権額(D)	1,409	1,530	1,601	1,759
①金利減免債権	6	6	2	2
②金利支払猶予債権	90	90	179	179
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	1,419	1,578
⑤その他	－	－	－	－
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	6,465	6,618	6,388	6,586
部分直接償却	4,161	4,194	3,762	3,720
総貸出金(F)	263,061	263,510	261,779	262,298
比率　合計(E)/総貸出(F)	2.45%	2.51%	2.44%	2.51%

（銀行勘定）　（億円、%）

	22/3月末 実績（単体）	22/3月末 実績（連結）	23/3月末 実績（単体）	23/3月末 実績（連結）
破綻先債権額(A)	330	334	181	185
延滞債権額(B)	4,404	4,434	4,364	4,399
3か月以上延滞債権額(C)	136	136	81	81
貸出条件緩和債権額(D)	1,373	1,493	1,564	1,723
①金利減免債権	6	6	2	2
②金利支払猶予債権	89	89	176	176
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	1,385	1,544
⑤その他	－	－	－	－
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	6,244	6,398	6,191	6,389
部分直接償却	4,161	4,194	3,762	3,720
総貸出金(F)	262,074	262,523	260,929	261,449
比率　合計(E)/総貸出(F)	2.38%	2.43%	2.37%	2.44%

（信託勘定）　（億円、%）

	22/3月末 実績（単体）	22/3月末 実績（連結）	23/3月末 実績（単体）	23/3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	160	160
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	36	36
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	34	34
⑤その他	－	－	－	－
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	220	220	197	197
部分直接償却	－	－	－	－
総貸出金(F)	986	986	849	849
比率　合計(E)/総貸出(F)	22.34%	22.34%	23.23%	23.23%

（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）	23/3月末 実績（単体）	23/3月末 実績（連結）
破綻先債権額(A)	245	245	110	110
延滞債権額(B)	3,163	3,173	3,037	3,053
3か月以上延滞債権額(C)	87	87	45	45
貸出条件緩和債権額(D)	972	995	1,033	1,036
①金利減免債権	6	6	2	2
②金利支払猶予債権	56	56	123	123
③経営支援先に対する債権	－	－	－	－
④元本返済猶予債権	909	932	908	911
⑤その他	－	－	－	－
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,470	4,503	4,227	4,246
部分直接償却	3,585	3,585	3,207	3,136
総貸出金(F)	173,150	173,576	172,781	173,279
比率　合計(E)/総貸出(F)	2.58%	2.59%	2.44%	2.45%

（銀行勘定）　（億円、%）

	22/3月末 実績（単体）	22/3月末 実績（連結）	23/3月末 実績（単体）	23/3月末 実績（連結）
破綻先債権額(A)	245	245	110	110
延滞債権額(B)	2,982	2,992	2,877	2,893
3か月以上延滞債権額(C)	85	85	45	45
貸出条件緩和債権額(D)	935	959	997	1,000
①金利減免債権	6	6	2	2
②金利支払猶予債権	55	55	120	120
③経営支援先に対する債権	－	－	－	－
④元本返済猶予債権	873	897	874	877
⑤その他	－	－	－	－
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,249	4,282	4,030	4,049
部分直接償却	3,585	3,585	3,207	3,136
総貸出金(F)	172,163	172,589	171,932	172,430
比率　合計(E)/総貸出(F)	2.46%	2.48%	2.34%	2.34%

（信託勘定）　（億円、%）

	22/3月末 実績（単体）	22/3月末 実績（連結）	23/3月末 実績（単体）	23/3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	160	160
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	36	36
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	34	34
⑤その他	－	－	－	－
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	220	220	197	197
部分直接償却	－	－	－	－
総貸出金(F)	986	986	849	849
比率　合計(E)/総貸出(F)	22.34%	22.34%	23.23%	23.23%

（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	23/3月期 実績	24/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	1,146	704	
うち銀行勘定	1,146	704	
個別貸倒引当金繰入額	458	214	
貸出金償却等(C)	686	482	
貸出金償却	667	457	
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	－	0	
未払費用	11	23	
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	7	
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	▲ 47	
合計(A)＋(B)（注2）	821	368	590

〈参考〉

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	393	317	
グロス直接償却等(C)＋(D)	1,079	800	

（連結）　　（億円）

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	24/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	1,458	922	
うち銀行勘定	1,458	922	
個別貸倒引当金繰入額	667	348	
貸出金償却等(C)	780	566	
貸出金償却	729	522	
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	19	
債権放棄損	－	0	
未払費用	11	23	
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	7	
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	▲ 13	
合計(A)＋(B)（注2）	1,146	615	

〈参考〉

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	570	428	
グロス直接償却等(C)＋(D)	1,350	994	

(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。
23/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲288億円(単体)、▲293億円(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	23/3月期 実績	24/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	873	455	
うち銀行勘定	873	455	
個別貸倒引当金繰入額	340	103	
貸出金償却等(C)	535	348	
貸出金償却	528	339	
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	－	0	
未払費用	3	8	
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	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)	▲ 152	▲ 36	
合計(A)＋(B) (注2)	541	175	400
〈参考〉			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	307	225	
グロス直接償却等(C)＋(D)	841	574	

(連結) (億円)

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	24/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	880	455	
うち銀行勘定	880	455	
個別貸倒引当金繰入額	340	103	
貸出金償却等(C)	535	348	
貸出金償却	528	339	
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	－	0	
未払費用	3	8	
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	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)	▲ 153	▲ 33	
合計(A)＋(B) (注2)	548	173	
〈参考〉			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	307	225	
グロス直接償却等(C)＋(D)	841	574	

(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。
23/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲243億円(単体)、▲248億円(連結)をそれぞれ加算。

（図表17）倒産先一覧 ［りそな銀行］

（件、億円）

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
SA	－	－	－	－
A	－	－	－	－
B	－	－	－	－
C	4	6	2	2
D	6	8	3	7
E	8	35	7	25
F	15	56	10	12
G	7	8	6	6
H	－	－	2	2
I	7	22	8	60
J	10	55	21	50
格付なし	3	1	1	0

（注1） 小口（与信額50百万円未満）は除いております。

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

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

（注4）「格付なし」となるのは、以下に該当する先です。

① 与信額（極度）100百万円未満の個人

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

③ 新設会社等で財務データのない先

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

（参考） 金融再生法開示債権の状況

	23/3月末実績（億円）
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	481
危険債権	2,827
要管理債権	1,079
正常債権	175,190
総与信残高	179,578

（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	1	1	1	1
E	1	1	1	1
F	－	－	－	－
G	3	7	2	5
H	2	4	1	1
I	4	14	5	18
J	2	6	3	6
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

	23/3月末実績（億円）
破産更生債権及び これらに準ずる債権	160
危険債権	792
要管理債権	264
正常債権	63,215
総与信残高	64,432

（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	2	6	2	4
D	2	2	－	－
E	3	5	1	4
F	5	10	4	6
G	6	20	4	6
H	3	5	3	2
I	5	6	6	9
J	2	5	9	21
格付なし	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プロパー与信のある与信額30百万円未満の個人先

②預金・信用保証協会・保証会社の担保・保証で保全充足している先で与信額50百万円未満の先

③新設会社等で財務データのない先

（参考） 金融再生法開示債権の状況

	23/3月末実績（億円）
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	148
危険債権	475
要管理債権	338
正常債権	24,449
総与信残高	25,411

（図表18）評価損益総括表（23年3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	16,679	245	283	37
	債券	16,679	245	283	37
	株式	－	－	－	－
	その他	－	－	－	－
	金銭の信託	－	－	－	－
子会社等	有価証券	313	－	－	－
	債券	－	－	－	－
	株式	249	－	－	－
	その他	64	－	－	－
	金銭の信託	－	－	－	－
その他	有価証券	82,017	937	1,439	502
	債券	75,156	▲ 143	120	264
	株式	5,136	1,119	1,302	183
	その他	1,724	▲ 38	16	54
	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）	1,916	1,166	▲ 749	54	804
その他不動産	28	29	0	2	2
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（23年3月末、単体）

[りそな銀行]

有価証券　　（億円）

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	10,168	31	64	32
	債券	10,168	31	64	32
	株式	－	－	－	－
	その他	－	－	－	－
	金銭の信託	－	－	－	－
子会社等	有価証券	291	－	－	－
	債券	－	－	－	－
	株式	227	－	－	－
	その他	64	－	－	－
	金銭の信託	－	－	－	－
その他	有価証券	43,014	604	1,012	407
	債券	38,061	▲ 172	25	198
	株式	3,995	798	971	172
	その他	957	▲ 21	15	36
	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）	1,379	793	▲ 585	23	608
その他不動産	16	18	2	2	－
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（23年3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	16,679	245	283	37
	債券	16,679	245	283	37
	株式	－	－	－	－
	その他	－	－	－	－
	金銭の信託	－	－	－	－
子会社等	有価証券	475	－	－	－
	債券	－	－	－	－
	株式	475	－	－	－
	その他	0	－	－	－
	金銭の信託	－	－	－	－
その他	有価証券	82,040	937	1,439	502
	債券	75,156	▲ 143	120	264
	株式	5,136	1,119	1,302	183
	その他	1,747	▲ 38	16	54
	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）	1,916	1,166	▲ 749	54	804
その他不動産	28	29	0	2	2
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（23年3月末、連結）

[りそな銀行]

有価証券　　（億円）

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	10,168	31	64	32
	債券	10,168	31	64	32
	株式	－	－	－	－
	その他	－	－	－	－
	金銭の信託	－	－	－	－
子会社等	有価証券	475	－	－	－
	債券	－	－	－	－
	株式	475	－	－	－
	その他	0	－	－	－
	金銭の信託	－	－	－	－
その他	有価証券	43,037	604	1,012	407
	債券	38,061	▲ 172	25	198
	株式	3,995	798	971	172
	その他	980	▲ 21	15	36
	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）	1,379	793	▲ 585	23	608
その他不動産	16	18	2	2	－
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)	
	22/3月末	23/3月末	22/3月末	23/3月末
金融先物取引	10,459	4,576	−	−
金利スワップ	213,477	407,511	3,396	5,679
通貨スワップ	33,550	30,144	2,524	2,506
先物外国為替取引	16,994	17,280	789	757
金利オプションの買い	807	33,492	23	526
通貨オプションの買い	16,935	14,740	2,474	2,641
その他の金融派生商品	108	1	59	143
一括ネッティング契約による与信相当額削除効果	−	−	▲2,810	▲4,517
合　　計	292,333	507,746	6,458	7,737

(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)	
	22/3月末	23/3月末	22/3月末	23/3月末
金融先物取引	9,829	4,179	−	−
金利スワップ	213,710	407,412	3,387	5,668
通貨スワップ	33,142	29,644	2,498	2,478
先物外国為替取引	17,049	17,379	790	757
金利オプションの買い	777	33,477	23	525
通貨オプションの買い	16,880	14,673	2,468	2,633
その他の金融派生商品	108	0	59	142
一括ネッティング契約による与信相当額削除効果	−	−	▲2,824	▲4,525
合　　計	291,497	506,767	6,402	7,679

(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(23/3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)	9,717	1,983	7	11,708
信用コスト	2	55	0	57
信用リスク量	22	178	0	200

(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。