平成 23 年 12 月 27 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 9 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 9 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12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9月期決算の概況－－－

１．23 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増加を主因とし、営業利益は、761 億円（前年同期比＋621 億円)、経常利益は、762 億円（前年同期比＋618 億円)、中間純利益は、762 億円（前年同期比＋607 億円、24 年 3 月期計画対比進捗率 58.8%）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、利回り差の縮小に伴う預貸金利益の減益や債券関係損益の減益を、第 1 四半期に計上した信託受益権配当や役務取引等利益の増加等により補完したものの、前年同期比 41 億円減少の 3,094 億円となりました（24 年 3 月期計画対比進捗率 51.3%)。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で約 3 割増加したことを主因とし、前年同期比 25 億円増加の 387 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 22 億円減少の 1,700 億円となりました(24 年 3 月期計画対比進捗率 49.1%)。

この結果、実勢業務純益は前年同期比 19 億円減少し、1,393 億円となりました（24 年 3 月期計画対比進捗率 54.2%)。

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 185 億円改善の 4 億円の戻り益となりました。

以上から、当期純利益については、前年同期比 455 億円増加の 1,222 億円（24 年 3 月期計画対比進捗率 93.3%）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､23 年 3 月末比 761 億円増加し、23 年 9 月末現在で 9,101 億円となりました。計画対比においては、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、△3,597 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 9 月末の連結自己資本比率については、23 年 3 月末比 1,26%増加の 12.47%と引き続き十分な水準を維持しております。

【23年9月期決算概要（傘下銀行合算）】

単位：億円	22/9月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	前年同期比	24/3月期 計画
業務粗利益	3,135	6,057	3,094	△41	6,030
経費	△1,722	△3,456	△1,700	＋22	△3,460
実勢業務純益	1,413	2,600	1,393	△19	2,570
経常利益	1,064	1,930	1,442	＋377	1,950
特別損益	148	246	△15	△163	△30
税引前中間（当期）純利益	1,212	2,177	1,426	＋214	1,920
中間（当期）純利益	766	1,505	1,222	＋455	1,310

与信関連費用（注）	△181	△368	4	＋185	△640

（注）与信費用戻入額※ －（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）

※ 従来「特別利益」の内訳として計上していた「与信費用戻入額」は、23/9期より「臨時損益」の内訳項目として計上しております。

（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	6,100億円	4,080億円	6,030億円
経費	△3,420億円	△2,250億円	△3,460億円
実勢業務純益	2,680億円	1,830億円	2,570億円
税引前当期純利益	2,120億円	1,460億円	1,920億円
税引後当期純利益	1,620億円	－	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、住宅事業者向け営業強化による貸出の増強に加え、お客さまとのコミュニケーションを重視しクロスセールスを強化しております。3月に発生した東日本大震災によるお客さまからの返済猶予等のご相談に対しても、専用窓口を設置するなどきめ細かく対応しております。

りそな銀行では、ローンの専門チャネルであるローンセンターとローンサポートオフィスの機能を統合いたしました。統合したチャネルの名称を「ローンプラザ」とし、ローン案件の獲得増強や、事務品質の向上、事務の効率化に取組んでおります。
また、一部の「ローンプラザ」では土曜日に営業しておりましたが、お客さまへのサー

ビス向上を図るため、23 年 9 月より拠点数及び機能を拡大した「土日営業」を開始しております。引き続き、お客さまの様々なニーズにお応えするとともに、更なる営業強化に努めてまいります。
商品面では、住宅ローンに付帯する団体信用生命保険の引受範囲を拡大した「住宅ローンワイド団信プラン」の取扱いを開始し、疾病などで団体信用生命保険に加入することができなかったお客さまにも、住宅ローンをご利用いただけるよう工夫しております。

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 9 月末の住宅ローン残高は、前年同期並みの約 12 兆 900 億円となりました。

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つつ、引き続き、ビジネス強化に取組んでまいります。お客さまの多様なニーズにお応えする商品を、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により展開してまいります。

－投資信託／保険販売－

欧州の財政不安ならびにアメリカ国債の格下げに端を発した世界的な景気の悪化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いたしました。

当グループでは、競争力のある独自商品や今後成長が見込まれる分野に投資する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、23 年度上期に以下の表の通り合計 11 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
単位型 投資信託	海外/債券	・「アムンディ・りそなＣＡ円建社債ファンド 2011-04」 ・「アムンディ・ＣＡ円建社債ファンド 2011-06」 ・「アムンディ・ＣＡ円建社債ファンド 2011-07」 ・「アムンディ・ＣＡ円建社債ファンド 2011-08」 ・「アムンディ・ＣＡ円建社債ファンド 2011-09」 ・「アムンディ・ＣＡ円建社債ファンド 2011-10」
追加型 投資信託	海外/債券	・「りそなアジア・ハイ・イールド債券ファンド アジア通貨コース」 ・「りそなアジア・ハイ・イールド債券ファンド 高金利通貨コース」 ・「りそなアジア・ハイ・イールド債券ファンド ブラジルレアルコース」 ・「りそなアジア・ハイ・イールド債券ファンド 日本円コース」
	海外/株式	・「フィデリティ・消費関連中国株ファンド」

保険販売については、23 年度上期に以下の表の通り合計３本の新たな商品をご提供し（近畿大阪銀行での新規取扱）、かつ既存商品の商品性向上を通じてお客さまのニーズへの対応強化を図ってまいりました。一時払保険では、特に円高局面である中、外貨建保険の取扱通貨追加やターゲット機能・外貨入金特約機能の追加等により、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。また保障性保険についても、選択肢の拡大のための商品提供や、若年層のお客さまにもご加入しやすいプランを追加するなど商品性の向上を図っております。

引き続き、一時払保険については、お客さまの「殖やす」「備える」「遺す」ニーズへの対応強化を図ってまいります。また、保障性保険についても、人生の４つのリスク（死亡、老後、病気、介護）に備えるため、商品性の向上を目指してまいります。

種 別	商 品 名
個人年金保険	・「ゆとり一路」
保障性保険	・「がんベスト・ゴールド」　　・「長割り終身」

※　「ゆとり一路」「長割り終身」はりそな銀行、埼玉りそな銀行にて既に取扱い済。

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クレディ・アグリコル・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」の確立を目指し、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導入に加え、23 年 9 月には、印鑑レス・伝票レスでの取引が可能なコミュニケーション端末の全店導入を完了いたしました。引き続き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、お客さまへの更なる提案力強化に取組んでまいります。
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」を開催（23 年度上期開催実績はグループ合計で 16 回、延べ参加人数は約 12 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 23 年度上期の個人向け投資信託販売額は約 3,900 億円（前年同期比約 800 億円の増加)、年金保険販売額は前年同期並みの約 1,100 億円となりました。

－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、23 年度上期の承継信託利用件数は、前年同期比 40 件増加の 1,047 件（遺言信託・遺産整理 919 件、資産承継信託 98 件、自社株承継信託 30 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ます。
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と、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ワンストップで提供することで、不動産収益の向上を図っております。特に、中核である不動産仲介業務においては、従来以上に営業店と本部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できるよう努めております。
加えて、個人のお客さまの高度なニーズへ対応するため、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銀行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ております。
これらの取組みにより、23 年 9 月期における不動産業務収益は前年同期比 10 億円増加の 40 億円 となりました。

－企業年金－

23 年度上期は、東日本大震災や欧州発の世界経済危機による株安・円高の進行といった不安定なマーケット状況が続き企業年金ビジネスにとって厳しい環境でした。また、永年にわたり企業年金制度の根幹を担ってきた適格退職年金制度が 24 年 3 月の制度廃止に向けた移行の最終局面を迎える一方で、8 月には年金確保支援法が成立し、確定拠出年金に従業員拠出（マッチング拠出）の導入が決定するなど、企業年金ビジネスは大きな転換点を迎えております。少子高齢化の進展も背景に公的年金制度を補完する企業年制度への期待はますます高まっております。
このような状況下、当グループでは企業年金業務に関してりそな銀行が永年培ってきた専門性に裏打ちされたソリューションをタイムリーにお客さまにご提供することにより、環境変化への適切なサポートを行っております。
具体的な取組みとして、投資環境に応じて運用資産におけるキャッシュの割合を機動的に変更してリスク水準を調整する「リスク･ターゲット型バランスファンド」を新たにご提供することなどにより、企業年金の受託資産の増強と取引先の拡大を全社的に推進しております。また、スキルレベルに応じた多様な研修による担い手の育成、グループ代理店・親密代理店の活用、新規代理店の設置等による企業年金取引基盤の拡大等、営業体制の整備に継続的に取組んでおります。
更に、企業年金の税制解説書「そこが知りたい 企業年金の税制」の刊行、お客さま向けの月刊情報誌「企業年金ノート」の内容の拡充、セミナーの継続的な開催等、お客さま向け情報発信の充実を図り、「企業年金のりそな」ブランドの確立に向けた取組みを強化しております。
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。

－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、東日本大震災発生後のサプライチェーン寸断という事態からの復旧が予想以上のスピードで進んだことから、生産・供給面での改善が進みました。一方、消費の落ち込みについては底打ち感が出てきたものの本格的な回復には遠く、また全国的な節電要請や長期に渡る円高の進行等により、国内での設備投資の先送りや海外生産シフト等の動きが進み、国内需要は低迷を続けております。海外においても、アジア新興国における成長率の鈍化や欧州ソブリン問題の再燃等、下振れ要素が多く先行き不透

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、東日本大震災からの復興に向けた資金需要にお応えすべく、「りそな復興支援ファンド」及び「東日本大震災被災者復旧支援融資制度」を創設するとともに、信用保証協会保証付である「震災緊急保証制度」も活用し、お客さまの資金調達ニーズに積極的に対応しております。
また、オーナー経営者のお客さまの事業・資産承継をはじめとした多様なニーズに対して、当グループのソリューション機能を最大限活用し、クロスセールスの徹底を図るとともに、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ビジネスに取組んでおります。
人材育成については、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、キャリア開発のサポートを行う「メンター制度」の全店への展開、計画的な OJT 運用ツールの制定等、若手社員の比率が高まる中、早期の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 24 年 3 月に終了となることを鑑み、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、成長分野として位置付けているアジア・環境・医療・介護分野に対するアプローチツールとして、「アジア進出応援ファンド」（23 年 1 月新設）、「りそな医療福祉応援ファンド」（23 年 4 月新設）、「りそな環境融資エコ」（23 年 7 月商品内容一部変更・取扱期間延長）等の融資制度を創設し、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 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、前年同月比 814 億円改善しているものの、23 年 3 月末比は 138 億円の減少となりました。

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

22 年 11 月から順次進めてまいりました、りそな銀行・埼玉りそな銀行への新営業

店システムの導入が、23 年 9 月に完了いたしました。新営業店システムは、営業店後方事務を一層削減するための伝票イメージ伝送処理の拡充や、通帳印鑑に代えキャッシュカードを使用する簡便迅速な店頭取引スタイルを実装しており、オペレーション改革やクロスセールスを支える基盤として活用してまいります。

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、店頭フォーメーション改革と人材育成により、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いきます。

e. チャネルの Smart 化

りそな銀行では、今年度中に残存する従来型店の全店次世代化（上期 6 ヵ店、下期 16 ヵ店、移転等の特殊事情のある営業店を除く）を目指しております。更に、今般導入しました新営業店システムの活用により、ペーパーレス事務運営体制の確立に取組んでいきます。

f. 本社の Smart 化

ペーパーレス化を目指した業務基盤の整備と活用促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、ますます高度化・多様化していくお客さまのニーズにお応えするため、従業員一人ひとりの知識・スキル向上に向け、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。加えて、従業員一人ひとりがお客さまから安心してご相談いただけることがビジネスの出発点であるとの認識のもと、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、その組織内浸透に向け、管理者を対象とした研修を継続的に実施しております。
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。これまでも女性活躍推進への取組み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て組織風土の改革を進めてまいりましたが、本年度は『パワー・ハラスメント ガイドライン』を制定するなど、個人が尊重され、働きやすい職場の実現に向けての改革をさらに進めております。

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「新営業店システム」の順次更改、ローンプラザの休日営業開始、優先 ATM サービスの導入等、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）－

22 年 11 月、組織の社会的責任に関する国際的なガイドライン「ISO26000」が公表され、企業をはじめとする各組織に求められる CSR の項目が具体的に示されました。りそなグループでは、こうした社会の動きを捉え、CSR に対する活動をより一層進化させるため、23 年 6 月に CSR の専任組織として「CSR 推進室」を新設、8 月には「ISO26000」に対応した「グループ CSR 方針」を制定するなど、CSR 推進体制の強化を図っております。

「CSR 経営」＝「持続可能な社会づくりへの貢献」と位置づけ、「お客さまとの信頼関係」「株主さまとの関係」「社会とのつながり」「従業員の人間性」を大切にし、すべてのステークホルダーからご指示いただけるよう、りそなグループの持つ経営資源を生かしてさまざまな活動に取組んでおります。具体的には以下の通りです。

- 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』を全国の各店舗で開催しており、本年の夏休み期間中には全国 163 ヵ所で開催し、約 2,900 人の方にご参加いただております。

- 当グループ各銀行の本社社員食堂において、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。

- 当グループの各銀行は、車いすご利用のお客さま、高齢の方や妊娠されている方などを優先してご案内することを目的に、全有人店舗に「優先 ATM」サービスを導入しております。

・ 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、グループ銀行各本社で、環境マネジメントにかかる国際認証規格 ISO14001 を取得しております。

・ 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」や「エコ・アクション・ポイント事業」に参加し、社内外に向けた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の提供を行っております。

【東日本大震災への対応】

りそなグループとして義援金を 50 百万円提供したほか、従業員募金、店頭募金、チャリティコンサート開催等、様々な形で義援金の募集を行っております。また、被災地の復旧・復興に向けた資金需要にお応えするための融資制度をご用意したほか、りそな銀行仙台支店では、震災直後の週末に金融相談のための臨時営業を実施、埼玉りそな銀行・近畿大阪銀行では、埼玉・大阪に避難されている方向けの金融相談等を行っております。夏季期間中は、震災後の節電要請にお応えするため、窓口営業時間の短縮、店内空調温度の 28 度設定徹底、照明の大幅ダウンなどの取組みも実施しております。

（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47人となりました（24年3月末計画対比△1人）。従業員数については、15,457人（24年3月末計画対比＋257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。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 9 月末の本支店数は 468 カ店となりました（24 年 3 月末計画対比△3 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 9 月期の経費は、傘下銀行合算で 1,700 億円の実績となりました（24 年 3 月期計画対比進捗率 49.1%）。このうち人件費（注）については、670 億円の実績（24 年 3 月期計画対比進捗率 51.4%）、物件費（注）については、938 億円の実績（24 年 3 月期計画対比進捗率 47.7%）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 23 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 185 億円改善の 4 億円の戻り益となりました。また開示不良債権残高は 6,666 億円、不良債権比率は 2.50%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。

なお、23 年 7 月に公表いたしました「経営の健全化のための計画の履行状況に関する報告書」のうち、「(図表 14) リスク管理債権情報」について一部記載事項に誤りがございましたので、修正させていただいております。

（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 年度上期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、前年同期比では 814 億円改善しているものの、23 年 3 月末比 138 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。

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（23 年 4 月～）

顧客セグメントやニーズに応じた提案営業によるお客さまの持つ潜在ニーズの具現化に向け、クロスセールスを徹底推進することを目的とする「法人クロスセールス」目標を新設しております。また、低金利下における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積極的な対応を図るため、「良質長期貸出」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、保証協会付貸出推進に係る全社運動を実施しております。

・本部サポート体制の再整備（23 年 4 月～）

オーナー経営者のお客さま向け提案力をより一層強化するために、本部サポートの担い手であるソリューションコンサルタントのラインを再整備し、事業承継・資産承継を切り口とした案件発掘を図り、法人・個人の垣根を越えたソリューション提供をさらに迅速且つ的確に行える体制としております。

・「メンター制度」の全店展開（23 年 6 月～）

営業店現場における OJT の支援・強化策である「融資・渉外ペア制」の導入効果を最大限に発揮させるために、本部社員と今後法人分野での活躍が期待できる 2 年目社員をペアリングし、育成層のキャリア開発及び心理的サポートを行う「メンター制度」について、23 年度上期から全店展開しております。

・「法人 CRM」システムの活用方法の明確化（23 年 5 月～）

クロスセールス強化に向け、「法人 CRM」システムでの案件の「見える化」を図り、案件の進捗状況を営業店・本部が共有することで、現場・本部が一体となった営業を展開しております。

また、基本的運用ルールを制定することで、営業店の渉外活動における管理手法の標準化を図り、法人渉外担当者の活動量を増加させるとともに、お客さまへのきめ細かいサービスの提供を目指しております。

（新商品・サービス等の開発・提供）

・「東北地方太平洋沖地震被災者復旧支援融資制度」の取扱継続（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、23 年度も取扱いを継続しております。

・「りそな成長分野応援ファンド」の取扱継続（23 年 4 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制度」の趣旨に鑑み取扱いを開始した本商品については、わが国の経済成長を担う企業・事業分野に対する積極的な対応を行い、お客さまの成長への貢献、取引の拡大を図っていくために、取扱いを継続しております。

・「りそな医療福祉応援ファンド」の取扱開始（23 年 4 月～）
医療福祉関連業種は、公共性が高く地域インフラの一端を担う産業であることに加え、急速な高齢化社会の進展に伴い、当社としても時代の要請に応えていく必要があります。このような状況に鑑み、「地域社会経済の発展に寄与する」当社の社会的使命に資するために、「りそな医療福祉応援ファンド」の取扱いを開始しております。

・「東日本大震災復興緊急保証」の取扱開始（23 年 5 月～）
東日本大震災の発生により直接被害を受けた中小企業のお客さまに加えて、間接被害を含めた全国的な震災被害者への対応策として新たな保証枠が制定されました。中小企業のお客さまの震災被害への資金調達支援の一環として当社としても積極的に対応しております。

・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、今年度は不動産担保の活用により最大 20 年の長期貸出が可能な神奈川県保証協会との新たな提携商品「きょうりょく保証」の取扱いを開始しております（23 年 7 月～）。

[埼玉りそな銀行]

（推進体制の整備・強化）

・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。

・法人渉外活動モデルの明確化と徹底
営業活動の「量」の拡大と「質」の向上を目指し、1 日の渉外活動時間や訪問件数等の活動モデルを再徹底し、お客さまとの接点の極大化に取組んでおります。また、各営業店において管理者によるプレビューを実施し、行動管理や情報共有、案件協議等を通じて、お客さまニーズへの対応力強化を図っております。

・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、他行メイン先、信用保証協会推進候補先等の各種推進リストを本部から各営業店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。

・産業リサーチミーティングの継続開催

産業構造の急速な変化への対応や新しい成長分野への取組みを強化するため、融資企画部産業リサーチ室を中心として、各種産業の事業環境や業界動向を調査・分析し、社内で情報を共有する産業リサーチミーティングを定期的に開催しております。本ミーティングを通じて、成長分野を含めた各業界毎の動向やトピックス、財務上の特徴、取引推進のポイント等の情報を本部・営業店間で共有し、企業の成長性への評価力向上と、新規取引先へのアプローチや既存取引先とのリレーション強化等に際しての営業提案の質の向上に取組んでおります。

・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）

・「東北地方太平洋沖地震被災者復旧支援融資制度」の取扱継続（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、23 年度も取扱いを継続しております。

・「埼玉りそな成長分野応援融資」の取扱延長（22 年 9 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、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ために取扱いを開始した「埼玉りそな成長分野応援融資」については、23 年度上半期中まで期間を延長して対応いたしました。

・関東経済産業局「中小企業支援ネットワーク強化事業」の推進（23 年 5 月～）
専門家派遣を中心とした中小企業の高度・専門的な経営課題解決支援を目的に、関東経済産業局「中小企業支援ネットワーク強化事業」の推進を開始いたしました。関東経済産業局が選定した中小企業支援の専門知識や豊富な実績を有するアドバイザーを通じて、経営・事業戦略、販売・マーケティング、情報化・ＩＴ活用等各テーマにおける経験・ノウハウを有した外部専門家を中小企業に派遣し、課題解決のサポートを行っております。

・「埼玉県上海ビジネスサポートセンター」の機能活用開始（23 年 5 月～）
今後も成長が見込まれる中国において、埼玉県内中小企業がビジネス活動を展開する際の支援拠点を整備し、商取引の促進により地域経済の活性化を図ることを目的に設立された「埼玉県上海ビジネスセンター」の機能を、埼玉県との業務協力協定のもと積極的に活用し、お客さまの中国進出や対中国ビジネス等に対する支援に取組んでおります。

・「埼玉りそな環境配慮型融資（環境省利子補給制度活用プラン）Ⅲ」の取扱開始（23 年 5 月～）
事業者の地球温暖化対策のための設備投資にかかる融資に対し、２％を上限として利子補給を行う国の環境政策（環境配慮型設備投資促進利子補給金交付事業）に基づく「埼玉りそな環境配慮型融資（環境省利子補給制度活用プラン）Ⅲ」の取扱を開始いたしました。お客さまの環境に配慮した経営の支援を通じ、地域貢献に取組んでおります。

・埼玉県制度融資「経営安定資金・震災緊急貸付」、「経営安定資金・震災特別貸付」の取扱開始（23 年 5 月～、23 年 7 月～）
国の全国統一保証制度「東日本大震災復興緊急保証」に対応し創設された、埼玉県制度融資「経営安定資金・震災緊急貸付」を 23 年 5 月から取扱開始し、また、23 年 7 月からは、さらに利用条件を改善した埼玉県制度融資「経営安定資金・震災特別貸付」を取扱開始いたしました。東日本大震災により直接または間接的に被害を受けたお客さまの資金需要に積極的にお応えしております。

・「埼玉りそな節電対策応援融資」の取扱開始（23 年 7 月～）
東日本大震災の影響による節電対応が求められる中、お客さまの節電への取組みを金融面でサポートするため、「埼玉りそな節電対策応援融資」の取扱いを開始いたしました。震災からの復興にあたって今夏に産業界で大きな課題となった節電問題に対し、地元企業の節電対策に関する事業資金等のサポートを行い、地元経済の安定と成長に向けた支援に努めました。

［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、アジア進出支援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、お客さまに応じた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。

・新規取引推進体制の強化（23 年 4 月～）

重点営業戦略地域に配置している新規取引の推進を専門に行う「地域戦略営業部長」を増員し、新規取引推進体制の強化に努めております。

・地域運営体制の本格導入（23 年 7 月～）

営業店を 4 つの地域に編成し、各地域に統括責任者（執行役員）として「地域別営業店運営責任者（地域 CEO)」を配置することにより、これまで以上にお客さま目線を徹底しお客さまに近いところで意思決定を行うことで、お客さまの金融ニーズにスピーディー且つきめ細かく対応する体制を構築しております。

・プロ人材の育成

社内教育機関として「近畿大阪フィナンシャルアカデミー」を設立し、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、事業戦略 OJT チームを配置し、実践的な営業スキルの強化を図るべく、営業現場で個別指導を実施していることに加え、23 年 5 月からは融資に強い人材の育成を目的として、融資の基本から案件審査まで実践的な研修を実施する「融資トレーニー」制度も開始しております。

（新商品・サービスの開発・提供）

・「東日本大震災復興支援融資制度」の取扱開始（23 年 4 月～）

東日本大震災の影響により直接的・間接的に被害を受けられた法人および個人事業主の方を対象に当社所定金利から最大 1.0%の割引を行う「東日本大震災復興支援融資制度」

の取扱いを開始しております。

・「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、23 年度上半期中まで期間を延長して対応いたしました。

・「中小企業支援ネットワーク強化事業」の推進（23 年 4 月～）
「中小企業応援センター事業」（経済産業省の委託事業）の後継事業である「中小企業支援ネットワーク強化事業」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。

・保証協会保証付融資の推進（23 年 5 月～）
23 年 5 月より東日本大震災による直接的または間接的な被害を受けておられるお客さまへの積極的な資金供給を目的に「東日本大震災復興緊急保証」の取扱いを開始し、さらに当社の情報リレーション活動により様々なソリューションを提供しているお客さまに対して資金面からサポートするために「つながり力アップ資金」の取扱いを開始しました。また、23 年 7 月からは事前相談制度の活用によりスピード回答が可能となる「愛称：マル保ダンガン（ジョイント）」の取扱いを開始しております。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保証付融資を推進しております。

・バンコック銀行との業務協力協定の締結による海外現地金融機能の提供（23 年 9 月～）
この業務協力協定の締結により、お客さまのタイビジネスへの進出に関するサポートや各種情報提供等のほか、タイバーツ建貸出が可能となり、お客さまのタイビジネスについてのサポート体制を強化しております。

（５）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。

（６）その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

（責任ある経営体制の確立）

当グループは、責任ある経営体制の確立のために、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・監査・報酬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完全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

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
(規模)<資産、負債は平残、純資産は末残>					(億円)
総資産	18,962	15,802	12,930		14,083
貸出金	821	895	895		550
有価証券	11,074	11,199	11,223		11,223
総負債	1,694	940	3,218		1,183
純資産	16,979	9,191	9,484		13,443
資本金	3,272	3,404	3,404		3,272
資本準備金	3,272	3,404	3,404		3,272
その他資本剰余金	1,768	－	－		－
利益準備金	－	－	－		－
剰余金　(注1)	9,534	3,250	3,543		7,767
自己株式	▲ 868	▲ 868	▲ 868		▲ 868
(収益)					(億円)
経常利益	326	233	762		1,295
受取配当金	320	247	767		1,300
経費	42	40	21		42
人件費	29	30	14		30
物件費	12	9	5		12
特別利益	－	8	－		－
特別損失	43	0	1		－
税引前当期利益	282	242	760		1,295
法人税、住民税及び事業税	▲ 414	▲ 19	▲ 1		▲ 1
法人税等調整額	346	▲ 0	－		－
税引後当期利益	349	262	762		1,296
(配当)					(億円、円、%)
分配可能額	10,434	2,382	2,675		6,900
配当金総額(中間配当を含む)	449	468	－		388
普通株配当金	115	294	－		115
優先株配当金＜公的資金分＞	261	75	－		174
優先株配当金＜民間調達分＞	73	98	－		98
1株当たり配当金(普通株)	10.00	12.00			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)	28.68	－			24.00
同(第2種第一回優先株)	28.68	－			24.00
同(第3種第一回優先株)	28.68	23.56			24.00
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6種優先株)	386.51	1,237.50			1,237.50
配当率(優先株＜公的資金分＞)	1.43	1.24			1.22
配当率(優先株＜民間調達分＞)	3.08	4.15			4.15
配当性向	751.87	▲ 47.67			11.24
(経営指標)					(%)
ROE(当期利益/(純資産-新株予約権)<平残>)	1.99	2.00	16.28		9.98
ROA(当期利益/総資産<平残>)	1.84	1.65	11.75		9.20

(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 ］

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
（規模）<資産、負債は平残、純資産は末残>					（億円）
総資産	393,368	397,330	408,277		404,800
貸出金	256,683	252,629	253,014		256,200
有価証券	88,374	95,303	105,098		99,700
特定取引資産	4,676	4,223	4,530		5,000
繰延税金資産<末残>	2,190	1,586	1,373		1,071
総負債	381,047	383,944	394,493		389,600
預金・NCD	331,920	340,133	348,946		335,500
債券	－	－	－		－
特定取引負債	51	118	265		500
繰延税金負債<末残>	－	－	－		－
再評価に係る繰延税金負債<末残>	298	282	280		259
純資産	14,599	15,673	15,984		15,631
資本金	3,888	3,888	3,888		3,888
資本準備金	4,188	4,188	4,188		4,188
その他資本剰余金	1,137	1,137	1,137		1,137
利益準備金	200	200	200		200
剰余金 （注1）	3,811	5,089	5,557		4,932
自己株式	－	－	－		－
その他有価証券評価差額金	828	616	365		803
繰延ヘッジ損益	140	166	252		134
土地再評価差額金	404	384	392		347
新株予約権	－	－	－		－
（収益）					（億円）
業務粗利益	6,152	6,057	3,094		6,030
信託報酬	287	259	122		251
うち合同運用指定金銭信託分	44	33	17		33
うち信託勘定不良債権等処理額 （A）	▲ 0	0	▲ 0		－
資金利益	4,858	4,711	2,294		4,660
資金運用収益	5,784	5,413	2,603		5,390
資金調達費用	925	701	308		730
役務取引等利益	676	729	387		800
特定取引利益	274	301	168		72
その他業務利益	54	55	121		247
国債等債券関係損(▲)益	197	305	154		20
業務純益（一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前）(B)+(A)+(C)	2,646	2,600	1,393		2,570
業務純益 （B）	2,733	2,648	1,614		2,570
一般貸倒引当金繰入額 （C）	▲ 86	▲ 47	▲ 220		－
経費	3,505	3,456	1,700		3,460
人件費	1,260	1,301	655		1,275
物件費	2,060	1,971	953		1,995
不良債権処理損失額	1,146	704	446		640
株式等関係損(▲)益	43	▲ 17	3		40
株式等償却	31	33	17		15
経常利益	1,526	1,930	1,442		1,950
特別利益	289	304	2		10
特別損失	49	57	17		40
法人税、住民税及び事業税	487	55	15		60
法人税等調整額	46	617	188		550
税引後当期利益	1,231	1,505	1,222		1,310
（配当）					（億円、円、%）
分配可能額	4,922	6,186			6,069
配当金総額(中間配当を含む)	268	858			1,305
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。

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.61	1.49	1.38		1.47
貸出金利回(B)	1.95	1.82	1.74		1.78
有価証券利回	0.61	0.61	0.58		0.62
資金調達原価(C)	1.21	1.13	1.05		1.12
預金利回(含むNCD)(D)	0.16	0.11	0.09		0.10
経費率(E)	1.05	1.01	0.97		1.03
人件費率	0.37	0.38	0.37		0.38
物件費率	0.62	0.57	0.54		0.59
総資金利鞘(A)-(C)	0.39	0.36	0.32		0.34
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.73	0.69	0.67		0.65
非金利収入比率	21.02	22.21	25.83		22.71
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	56.98	57.06	54.94		57.37
ROE(注1)	19.44	17.18	17.56		16.44
ROA(注2)	0.68	0.66	0.69		0.64

(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［りそな銀行］

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
（規模）〈資産、負債は平残、純資産は末残〉					（億円）
総資産	253,487	254,101	261,652		258,861
貸出金	167,620	165,107	165,996		165,721
有価証券	47,803	48,825	54,381		53,617
特定取引資産	4,676	4,223	4,530		5,000
繰延税金資産〈末残〉	1,841	1,232	1,079		866
総負債	244,662	244,568	251,961		247,565
預金・NCD	203,377	207,794	213,007		202,830
債券	－	－	－		－
特定取引負債	51	118	265		500
繰延税金負債〈末残〉	－	－	－		－
再評価に係る繰延税金負債〈末残〉	298	282	280		259
純資産	10,629	11,340	11,566		11,298
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	972	972	972		972
利益準備金	－	－	－		－
剰余金 （注1）	2,901	3,734	4,143		3,640
自己株式	－	－	－		－
その他有価証券評価差額金	606	476	198		600
繰延ヘッジ損益	145	174	260		140
土地再評価差額金	404	384	392		346
新株予約権	－	－	－		－
（収益）					
業務粗利益	4,066	4,008	2,097		3,940
信託報酬	287	259	122		251
うち合同運用指定金銭信託分	44	33	17		33
うち信託勘定不良債権等処理額 （A）	▲ 0	0	▲ 0		－
資金利益	2,995	2,915	1,423		2,811
資金運用収益	3,655	3,419	1,648		3,364
資金調達費用	660	504	224		552
役務取引等利益	477	532	282		576
特定取引利益	274	301	168		72
その他業務利益	32	▲ 1	101		227
国債等債券関係損(▲)益	181	249	130		19
業務純益（一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前）(B)+(A)+(C)	1,757	1,732	978		1,680
業務純益 （B）	1,909	1,768	1,142		1,680
一般貸倒引当金繰入額 （C）	▲ 152	▲ 36	▲ 163		－
経費	2,308	2,275	1,119		2,260
人件費	811	840	426		820
物件費	1,380	1,316	634		1,317
不良債権処理損失額	873	455	324		420
株式等関係損(▲)益	21	▲ 19	5		41
株式等償却	29	32	16		15
経常利益	1,014	1,338	1,077		1,318
特別利益	225	256	2		8
特別損失	44	42	15		26
法人税、住民税及び事業税	148	▲ 104	▲ 13		▲ 66
法人税等調整額	186	605	136		446
税引後当期利益	859	1,051	941		920
（配当）					（億円、円、%）
分配可能額	3,873	4,706			4,612
配当金総額(中間配当を含む)	260	632			880
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。

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.63	1.51	1.41		1.49
貸出金利回(B)	1.89	1.76	1.67		1.70
有価証券利回	0.57	0.64	0.66		0.65
資金調達原価(C)	1.28	1.20	1.12		1.20
預金利回(含むNCD)(D)	0.16	0.12	0.10		0.11
経費率(E)	1.13	1.09	1.04		1.11
人件費率	0.39	0.40	0.39		0.40
物件費率	0.67	0.63	0.59		0.64
総資金利鞘(A)-(C)	0.34	0.31	0.28		0.28
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.59	0.54	0.52		0.47
非金利収入比率	26.34	27.25	32.15		28.63
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	56.77	56.77	53.35		57.36
ROE(注1)	17.51	15.77	17.03		14.92
ROA(注2)	0.71	0.69	0.76		0.66

(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]

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3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	4,569	4,396	4,003		4,070
貸出金	986	849	792		749
有価証券	－	－	－		－
その他	3,583	3,547	3,211		3,321
総負債	4,569	4,396	4,003		4,070
元本	4,564	4,392	4,000		4,067
その他	5	4	3		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]

	23/3月期 実績	23/9月期 実績	24/3月期 見込み
(規模)<末残>			(億円)
総資産	427,068	427,126	
貸出金	258,530	255,414	
有価証券	98,999	110,013	
特定取引資産	6,375	6,977	
繰延税金資産	1,868	1,646	
総負債	411,142	410,655	
預金・NCD	356,045	354,778	
債券	－	－	
特定取引負債	2,442	3,103	
繰延税金負債	－	－	
再評価に係る繰延税金負債	282	280	
純資産	15,925	16,471	
資本金	3,404	3,404	
資本剰余金	2,370	2,370	
利益剰余金	8,793	9,598	
自己株式	▲ 868	▲ 868	
その他有価証券評価差額金	618	366	
繰延ヘッジ損益	163	248	
土地再評価差額金	384	393	
為替換算調整勘定	▲ 44	▲ 42	
新株予約権	－	－	
少数株主持分	1,102	999	
(収益)			(億円)
経常収益	8,598	4,532	8,800
資金運用収益	5,510	2,638	
役務取引等収益	1,983	984	
特定取引収益	289	165	
その他業務収益	505	321	
その他経常収益	309	421	
経常費用	6,496	2,965	
資金調達費用	670	293	
役務取引等費用	515	242	
特定取引費用	0	3	
その他業務費用	429	191	
営業経費	3,694	1,814	
その他経常費用	1,183	418	
貸出金償却	522	201	
貸倒引当金繰入額	335	89	
一般貸倒引当金純繰入額	▲ 13	▲ 246	
個別貸倒引当金純繰入額	348	336	
経常利益	2,102	1,566	2,350
特別利益	326	2	
特別損失	58	17	
税金等調整前当期純利益	2,371	1,551	
法人税、住民税及び事業税	105	49	
法人税等調整額	621	199	
少数株主利益	43	20	
当期純利益	1,600	1,282	1,700

(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)

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
資本金	3,272	3,404	3,404		3,272
うち非累積的永久優先株	–	–	–		–
資本剰余金	4,007	2,370	2,370		2,238
利益剰余金	13,721	8,793	9,598		13,155
連結子会社等の少数株主持分	1,251	1,102	999		1,273
うち優先出資証券	1,069	956	881		1,092
自己株式(▲)	868	868	868		868
社外流出予定額(▲)	449	468	–		388
その他有価証券の評価差損(▲)(注1)	–	–	–		–
為替換算調整勘定	▲38	▲44	▲42		▲37
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(▲)	108	100	96		94
その他	–	–	–		–
繰延税金資産の控除金額(▲)	–	–	–		–
Tier Ⅰ計	20,786	14,189	15,366		18,551
(うち税効果相当額)	(2,473)	(1,869)	(1,647)		(1,367)
有価証券含み益	–	–	–		–
土地再評価益	314	300	303		271
一般貸倒引当金	299	127	118		285
適格引当金が期待損失を上回る額	504	509	475		491
永久劣後債務	3,068	2,481	2,252		3,039
Upper TierⅡ計	4,188	3,418	3,149		4,087
期限付劣後債務・優先株	3,333	3,733	3,683		3,333
その他	–	–	–		–
Lower TierⅡ計	3,333	3,733	3,683		3,333
TierⅡ計	7,521	7,151	6,832		7,420
(うち自己資本への算入額)	(7,521)	(7,151)	(6,832)		(7,420)
TierⅢ	–	–	–		–
控除項目	▲167	▲150	▲110		▲163
自己資本合計	28,140	21,190	22,088		25,808

(億円)

リスクアセット	203,714	188,938	177,064		200,510
オンバランス項目	175,807	162,503	152,275		172,064
オフバランス項目	15,463	14,743	13,379		17,168
その他(注2)	12,443	11,691	11,409		11,277

(%)

自己資本比率	13.81	11.21	12.47		12.87
Tier Ⅰ比率	10.20	7.51	8.67		9.25

(注1)22/3月期以降の実績および24/3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)

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3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	972	972	972		972
利益準備金	–	–	–		–
その他利益剰余金	2,920	3,760	4,174		3,659
その他	1,104	977	862		1,126
うち優先出資証券	1,069	956	881		1,092
自己株式(▲)	–	–	–		–
社外流出予定額(▲)	130	523	–		460
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(▲)	53	48	45		45
繰延税金資産の控除金額(▲)	–	–	–		–
Tier Ⅰ 計	10,411	10,737	11,561		10,851
(うち税効果相当額)	(1,842)	(1,234)	(1,082)		(872)
有価証券含み益	–	–	–		–
土地再評価益	316	300	302		272
一般貸倒引当金	28	30	27		28
適格引当金が期待損失を上回る額	400	377	351		391
永久劣後債務	2,413	1,826	1,597		2,384
Upper TierⅡ計	3,159	2,535	2,278		3,077
期限付劣後債務・優先株	2,463	2,863	2,913		2,463
その他	–	–	–		–
Lower TierⅡ計	2,463	2,863	2,913		2,463
TierⅡ計	5,622	5,398	5,191		5,540
(うち自己資本への算入額)	(5,622)	(5,398)	(5,191)		(5,540)
TierⅢ	–	–	–		–
控除項目	▲302	▲288	▲247		▲294
自己資本合計	15,731	15,846	16,505		16,097

(億円)

リスクアセット	143,684	135,599	126,414		139,749
オンバランス項目	122,272	115,355	107,480		117,408
オフバランス項目	13,579	12,991	11,853		15,437
その他(注2)	7,832	7,252	7,080		6,903

(%)

自己資本比率	10.94	11.68	13.05		11.51
Tier Ⅰ 比率	7.24	7.91	9.14		7.76

(注1)22/3月期以降の実績および24/3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)

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3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	4,293	4,293	4,293		4,293
利益剰余金	2,674	3,527	3,959		3,413
連結子会社等の少数株主持分	1,182	1,061	955		1,205
うち優先出資証券	1,069	956	881		1,092
自己株式(▲)	–	–	–		–
社外流出予定額(▲)	130	523	–		460
その他有価証券の評価差損(▲)(注1)	–	–	–		–
為替換算調整勘定	▲ 38	▲ 44	▲42		▲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(▲)	53	48	45		45
その他	–	–	–		–
繰延税金資産の控除金額(▲)	–	–	–		–
Tier Ⅰ 計	10,728	11,065	11,920		11,168
(うち税効果相当額)	(1,845)	(1,236)	(1,083)		(875)
有価証券含み益	–	–	–		–
土地再評価益	316	300	302		272
一般貸倒引当金	38	42	37		38
適格引当金が期待損失を上回る額	399	377	350		390
永久劣後債務	2,413	1,826	1,597		2,384
Upper Tier Ⅱ 計	3,168	2,546	2,288		3,086
期限付劣後債務・優先株	2,463	2,863	2,913		2,463
その他	–	–	–		–
Lower Tier Ⅱ 計	2,463	2,863	2,913		2,463
Tier Ⅱ 計	5,631	5,409	5,201		5,549
(うち自己資本への算入額)	(5,631)	(5,409)	(5,201)		(5,549)
Tier Ⅲ	–	–	–		–
控除項目	▲412	▲402	▲376		▲398
自己資本合計	15,947	16,072	16,744		16,319

(億円)

リスクアセット	144,541	136,605	127,357		140,552
オンバランス項目	122,912	116,091	108,181		118,046
オフバランス項目	13,448	12,961	11,802		15,306
その他(注2)	8,180	7,551	7,373		7,199

(%)

自己資本比率	11.03	11.76	13.14		11.61
Tier Ⅰ 比率	7.42	8.10	9.35		7.94

(注1)22/3月期以降の実績および24/3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）

	23/3月期 実績	23/9月期 実績	24/3月期 見込み
傘下銀行合算	2,600	1,393	2,680
業務粗利益（※）	6,057	3,094	6,100
経費（▲）	3,456	1,700	3,420
うちりそな銀行	1,732	978	1,830
業務粗利益（※）	4,008	2,097	4,080
・営業部門	3,537	1,761	3,558
・市場部門	489	252	495
・その他	▲ 18	84	27
経費（▲）	2,275	1,119	2,250

※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］

	22/3月末 実績	23/3月末 実績	23/9月末 実績	備考	24/3月末 計画
（役職員数）					
役員数（注1）（人）	49	48	47		48
うち取締役（ ）内は非常勤）（人）	34(13)	34(13)	31(11)		34(13)
うち監査役（ ）内は非常勤）（人）	12(6)	11(5)	12(6)	※1	11(5)
うち執行役（ ）内は取締役を兼務）（人）	12(9)	12(9)	13(9)	※1	12(9)
従業員数（注2）（人）	15,115	15,240	15,457	※2	15,200

（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）	474	468	468		471
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、
証券信託業務支店、年金管理サービス支店を除き、ローン債権管理支店を含んでいます。

（注2）出張所、駐在員事務所を除いています。

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

	22/3月末 実績	23/3月末 実績	23/9月末 実績	備考	24/3月末 計画
（人件費）					
人件費（注1、2）（百万円）	129,085	133,129	67,085	※3	130,500
うち給与・報酬（百万円）	84,317	84,881	42,635	※3	85,000
平均給与月額（千円）	425	420	421		428

（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 1ヶ月（23年9月末）。

（役員報酬・賞与）

役員報酬・賞与（注1）（百万円）	864	831	428		880
うち取締役・監査役報酬（百万円）	769	750	380		791
うち執行役報酬（注2）（百万円）	95	81	48	※4	88
役員賞与（百万円）	－	－	－		－
平均役員（常勤）報酬・賞与（注3）（百万円）	18	19	19		20
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。

（注3）23/9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）	203,012	194,189	93,870		196,500
うち機械化関連費用（注2）（百万円）	64,452	59,830	28,769		64,700
除く機械化関連費用（百万円）	138,560	134,359	65,100		131,800

（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）	332,097	327,319	160,956		327,000

※1　監査役・執行役数については計画を上回っているものの、役員数全体では計画の範囲内で推移しております。
※2　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。
※3　計画を上回る業績計上に伴う業績インセンティブの増加により、人件費は年間計画の50%を上回っております。
※4　執行役報酬については年間計画の50%を上回っているものの、役員報酬・賞与全体では年間計画の50%の範囲内で推移しております。

（図表6）リストラの推移及び計画［りそな銀行］

	22/3月末 実績	23/3月末 実績	23/9月末 実績	備考	24/3月末 計画
（役職員数）					
役員数　（人）	18	16	16		16
うち取締役（ ）内は非常勤）　（人）	13(4)	12(4)	12(3)		12(4)
うち監査役（ ）内は非常勤）　（人）	5(3)	4(2)	4(2)		4(2)
従業員数（注）　（人）	9,621	9,735	9,893	※1	9,700
（国内店舗・海外拠点数）					
国内本支店（注1）　（店）	266	265	265		268
海外支店（注2）　（店）	－	－	－		－
（参考）海外現地法人（注3）　（社）	2	2	2		2

（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。

（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、証券信託業務支店、年金管理サービス支店を除き、ローン債権管理支店を含んでいます。

（注2）出張所、駐在員事務所を除いています。

（注3）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。

	22/3月末 実績	23/3月末 実績	23/9月末 実績	備考	24/3月末 計画
（人件費）					
人件費（注1）　（百万円）	81,187	84,033	42,608	※2	82,000
うち給与・報酬　（百万円）	51,808	52,404	26,284	※2	52,300
平均給与月額　（千円）	438	431	432		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　39歳 4ヶ月（23年9月末）。

（役員報酬・賞与）					
役員報酬・賞与（注1）　（百万円）	301	270	139		286
うち役員報酬　（百万円）	301	270	139		286
役員賞与　（百万円）	－	－	－		－
平均役員(常勤)報酬・賞与（注2）　（百万円）	19	21	21		23
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）23/9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）	138,048	131,603	63,413		131,700
うち機械化関連費用（注2）　（百万円）	44,480	40,890	19,087		43,300
除く機械化関連費用　（百万円）	93,568	90,713	44,326	※3	88,400

（注1）厚生関係費は物件費に含めています。

（注2）リース等を含む実質ベースで記載しています。

（人件費＋物件費）					
人件費＋物件費　（百万円）	219,236	215,636	106,022		213,700

※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　計画を上回る業績計上に伴う業績インセンティブの増加により、人件費は年間計画の50%を上回っております。

※3　除く機械化関連費用については年間計画の50%を上回っているものの、物件費全体では年間計画の50%の範囲内で推移しております。

(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	H23/9月	円	3,496	883	883	71	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	H23/9月	円	2,537	706	557	180	76	15	9	連結

(注1)23/9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)23/9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。

＜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:百万ﾄﾞﾙ)

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	H23/6月	IDR	9,404	2,155	1,055	1,523	315	156	118	連結
Asahi Finance (Cayman) Ltd.	H6/2月	三原克士	金銭の貸付	H23/9月	USD	130	－	130	0	0	－	－	連結
P.T. Resona Indonesia Finance	S59/11月	杉浦大介	リース業	H23/6月	IDR	253	174	118	75	0	6	5	連結

(注1)23/9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)23/9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（債権管理・回収業務を含む）、保証会社所管部署、信用リスク管理所管部署の各担当役員・部長、ならびにグループ保証会社の社長、信用リスク管理所管部署の担当役員	信用リスク統括部	原則四半期毎	住宅ローンに対するグループ統一的な信用リスク管理体制の整備・強化ならびにリスク状況と問題点を協議、報告
グループ 人権啓発委員会	人材サービス部 担当執行役	人材サービス部担当執行役、および人材サービス部、グループ戦略部、コーポレートガバナンス事務局、コンプライアンス統括部の各部長、ならびに子会社である銀行の人権啓発委員会事務局員	人材サービス部	原則年1回	グループ全体の人権啓発に関する事項について協議、報告
賞罰委員会	コンプライアンス 統括部 担当執行役	コンプライアンス統括部、人材サービス部、オペレーション改革部、グループ戦略部、リスク統括部の各担当執行役・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、代表取締役の全員 内部監査部担当執行役員、内部監査部長	内部監査部	原則月1回	内部監査に関する基本的重要事項および取締役会付議事項の協議、ならびに内部監査に関する重要事項の報告
全国部長会議		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	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
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6名(うち社外取締役3名)	経営企画部	月1回、但し必要のないときは開催せず、又、必要に応じ随時開催	法令・定款ならびに取締役会付議基準に定める業務執行の決定事項の決定 取締役および執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定および解職を決定 取締役および執行役員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
監査役会	監査役(決議)	監査役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・協議・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、営業部長、お客さまサービス部長、支店部長、個人営業部長、サービス部長	地域サポート部	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・地域サポート部・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・地域サポート部・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・地域サポート部・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
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・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、営業サポートセンター所長	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
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・経営企画部・財務部・オペレーション改革部・地域サポート部・営業企画部・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・地域サポート部・営業企画部・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

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・地域サポート部の各部長	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・地域サポート部・ローン事業部・営業企画部・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
営業戦略委員会	社長	社長、代表取締役、常勤取締役、執行役員、経営企画部・地域サポート部・ローン事業部・営業企画部・情報リレーション部・信用リスク統括部・ローン管理部・融資部の各部長、地域CEO、地域オフィサー	地域サポート部 営業企画部 経営企画部	原則月1回、但し必要に応じ随時開催	中期経営計画並びに年度収益計画の達成に向けて、ビジネスモデルの浸透状況や業績・収益状況の把握、個々の営業戦略の有効性等の検証・修正・見直し

（注）平成23年12月1日現在

（図表9）担当業務別役員名一覧

（りそなホールディングス）

担当業務等	担当役員	現職
グループ戦略部担当 兼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12月1日現在

（りそな銀行）

担当業務等	担当役員	現職
融資管理部担当 兼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12月1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12月1日現在

（近畿大阪銀行）

担当業務等	担当役員	現職
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 兼地元企業応援部担当 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
人事部担当 兼資金証券部担当 兼融資リレーション部担当	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
地域別営業店運営責任者	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
地域サポート部担当 兼営業企画部担当	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 兼融資部担当	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）

		23/3月末 実績 (A)	23/9月末 実績 (B)	備考	24/3月末 計画 (C)
国内貸出	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを含むﾍﾞｰｽ	260,603	257,173		261,958
	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くﾍﾞｰｽ	260,299	256,743		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	91,774	90,656		90,634
	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くﾍﾞｰｽ	91,681	90,527		90,541
うち保証協会保証付貸出		17,419	17,594		18,017
個人向け貸出（事業用資金を除く）		117,123	116,066		119,758
うち住宅ローン		111,641	110,732		114,361
その他		51,704	50,450		51,566
海外貸出		1,175	1,369		1,139
合計		261,778	258,542		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）

		23/9月末 実績 (B)−(A)+(ｱ)	備考	24/3月末 計画 (C)−(A)+(ｲ)
国内貸出	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを含むﾍﾞｰｽ	▲ 2,308		2,855
	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くﾍﾞｰｽ	▲ 2,435		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	▲ 101		60
	ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くﾍﾞｰｽ	▲ 138		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）

	23/9月期 実績 (ｱ)		備考	23年度中 計画 (ｲ)	
不良債権処理	905	(661)		( )	
貸出金償却（注1）	0	(0)		( )	
部分直接償却実施額（注2）	280	(242)		( )	
協定銀行等への資産売却額(注3)	−	−		( )	
上記以外への不良債権売却額	2	(1)		( )	
その他の処理額（注4）	622	(416)		( )	
債権流動化(注5)	▲ 218	(▲ 5)		( )	
私募債等（注6）	433	(361)		( )	
子会社等（注7）	−	−		( )	
計	1,120	(1,017)		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23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。 ・グループ各銀行の23年3月末および23年6月末ののリスク管理の状況（信用リスク額を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。 ・グループ各銀行の23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。

(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23年3月末および23年6月末のリスク管理の状況（投資株式リスク額・市場リスク額を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。 ・グループ各銀行の23年度下期のリスク限度計画（投資株式リスク限度・市場リスク限度を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。
流動性リスク	[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23年3月末および23年6月末の流動性リスクの状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。 ・グループ各銀行は、23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。

(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年度下期のオペレーショナルリスク発生状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。 ・グループ各銀行の23年度下期のリスク限度計画（オペレーショナルリスク相当額を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。

(図表12)リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
法務リスク	[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年度下期の訴訟状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。
レピュテーショナルリスク	[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)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	23/9月末 実績(単体)	23/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	790	821	741	772
危険債権	4,094	4,107	4,344	4,364
要管理債権	1,682	1,841	1,580	1,783
小計(A)	6,567	6,770	6,666	6,920
正常債権	262,855	263,182	259,410	259,703
合計(B)	269,422	269,953	266,076	266,623
比率(A)/(B)	2.43%	2.50%	2.50%	2.59%

(銀行勘定) (億円)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	23/9月末 実績(単体)	23/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	788	819	738	769
危険債権	3,935	3,948	4,197	4,217
要管理債権	1,645	1,804	1,545	1,747
小計(A)	6,370	6,573	6,481	6,734
正常債権	262,203	262,531	258,803	259,096
合計(B)	268,573	269,104	265,284	265,831
比率(A)/(B)	2.37%	2.44%	2.44%	2.53%

(信託勘定) (億円)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	23/9月末 実績(単体)	23/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	1	1	2	2
危険債権	158	158	147	147
要管理債権	36	36	35	35
小計(A)	197	197	185	185
正常債権	651	651	606	606
合計	849	849	792	792
比率(A)/(B)	23.23%	23.23%	23.39%	23.39%

引当金の状況 (億円)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	23/9月末 実績(単体)	23/9月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	2,105	2,922	1,884	2,675
個別貸倒引当金	1,233	1,323	1,367	1,449
特定海外債権引当勘定	0	0	0	0
貸倒引当金 計	3,338	4,246	3,252	4,125
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	36	36	38	38
小 計	3,375	4,282	3,291	4,164
特別留保金	−	−	−	−
債権償却準備金	2	2	2	2
小 計	2	2	2	2
合 計	3,378	4,285	3,293	4,166

(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)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	23/9月末 実績(単体)	23/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	481	489	444	452
危険債権	2,827	2,840	2,974	2,995
要管理債権	1,079	1,082	1,051	1,067
小計(A)	4,387	4,411	4,471	4,514
正常債権	175,190	175,653	172,403	172,864
合計(B)	179,578	180,065	176,875	177,379
比率(A)/(B)	2.44%	2.45%	2.52%	2.54%

(銀行勘定) (億円)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	23/9月末 実績(単体)	23/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	479	487	442	449
危険債権	2,668	2,681	2,827	2,847
要管理債権	1,042	1,045	1,016	1,031
小計(A)	4,190	4,214	4,286	4,329
正常債権	174,539	175,001	171,797	172,257
合計(B)	178,729	179,216	176,083	176,587
比率(A)/(B)	2.34%	2.35%	2.43%	2.45%

(信託勘定) (億円)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	23/9月末 実績(単体)	23/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	1	1	2	2
危険債権	158	158	147	147
要管理債権	36	36	35	35
小計(A)	197	197	185	185
正常債権	651	651	606	606
合計(B)	849	849	792	792
比率(A)/(B)	23.23%	23.23%	23.39%	23.39%

引当金の状況 (億円)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	23/9月末 実績(単体)	23/9月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	1,594	1,603	1,430	1,437
個別貸倒引当金	955	955	1,081	1,081
特定海外債権引当勘定	0	0	0	0
貸倒引当金 計	2,549	2,559	2,511	2,518
債権売却損失引当金	−	−	−	−
特定債務者支援引当金	−	−	−	−
偶発損失引当金	17	17	19	19
小 計	2,566	2,576	2,530	2,537
特別留保金	−	−	−	−
債権償却準備金	2	2	2	2
小 計	2	2	2	2
合 計	2,569	2,579	2,533	2,539

（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、％）

	23/3月末 実績（単体）	23/3月末 実績（連結）	23/9月末 実績（単体）	23/9月末 実績（連結）
破綻先債権額(A)	182	185	156	159
延滞債権額(B)	4,524	4,559	4,692	4,736
3か月以上延滞債権額(C)	81	81	69	69
貸出条件緩和債権額(D)	1,601	1,759	1,510	1,713
①金利減免債権	2	2	0	0
②金利支払猶予債権	179	179	213	213
③経営支援先に対する債権	－	－	2	2
④元本返済猶予債権	1,419	1,578	1,294	1,496
⑤その他	－	－	－	－
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	6,388	6,586	6,429	6,678
部分直接償却	3,762	（注1） 3,791	3,491	3,521
総貸出金(F)	261,779	262,298	258,542	259,097
比率　合計(E)/総貸出(F)	2.44%	2.51%	2.48%	2.57%

（銀行勘定）　（億円、％）

	23/3月末 実績（単体）	23/3月末 実績（連結）	23/9月末 実績（単体）	23/9月末 実績（連結）
破綻先債権額(A)	181	185	156	159
延滞債権額(B)	4,364	4,399	4,542	4,586
3か月以上延滞債権額(C)	81	81	69	69
貸出条件緩和債権額(D)	1,564	1,723	1,475	1,677
①金利減免債権	2	2	0	0
②金利支払猶予債権	176	176	211	211
③経営支援先に対する債権	－	－	2	2
④元本返済猶予債権	1,385	1,544	1,260	1,463
⑤その他	－	－	－	－
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	6,191	6,389	6,244	6,493
部分直接償却	3,762	（注1） 3,791	3,491	3,521
総貸出金(F)	260,929	261,449	257,750	258,305
比率　合計(E)/総貸出(F)	2.37%	2.44%	2.42%	2.51%

（信託勘定）　（億円、％）

	23/3月末 実績（単体）	23/3月末 実績（連結）	23/9月末 実績（単体）	23/9月末 実績（連結）
破綻先債権額(A)	0	0	0	0
延滞債権額(B)	160	160	149	149
3か月以上延滞債権額(C)	0	0	－	－
貸出条件緩和債権額(D)	36	36	35	35
①金利減免債権	－	－	－	－
②金利支払猶予債権	2	2	1	1
③経営支援先に対する債権	－	－	－	－
④元本返済猶予債権	34	34	33	33
⑤その他	－	－	－	－
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	197	197	185	185
部分直接償却	－	－	－	－
総貸出金(F)	849	849	792	792
比率　合計(E)/総貸出(F)	23.23%	23.23%	23.39%	23.39%

（注1）部分直接償却の23/3月末実績（連結）について、記載計数を修正しております。（修正前：3,720億円 修正額＋71億円）

（図表14）リスク管理債権情報 ［ りそな銀行 ］

（銀信合算）　（億円、％）

	23/3月末 実績（単体）	23/3月末 実績（連結）	23/9月末 実績（単体）	23/9月末 実績（連結）
破綻先債権額(A)	110	110	89	89
延滞債権額(B)	3,037	3,053	3,109	3,133
3か月以上延滞債権額(C)	45	45	46	46
貸出条件緩和債権額(D)	1,033	1,036	1,004	1,020
①金利減免債権	2	2	0	0
②金利支払猶予債権	123	123	164	164
③経営支援先に対する債権	－	－	2	2
④元本返済猶予債権	908	911	837	853
⑤その他	－	－	－	－
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,227	4,246	4,250	4,290
部分直接償却	3,207	（注1） 3,207	2,997	2,997
総貸出金(F)	172,781	173,279	170,138	170,670
比率　合計(E)/総貸出(F)	2.44%	2.45%	2.49%	2.51%

（銀行勘定）　（億円、％）

	23/3月末 実績（単体）	23/3月末 実績（連結）	23/9月末 実績（単体）	23/9月末 実績（連結）
破綻先債権額(A)	110	110	89	89
延滞債権額(B)	2,877	2,893	2,960	2,984
3か月以上延滞債権額(C)	45	45	46	46
貸出条件緩和債権額(D)	997	1,000	969	984
①金利減免債権	2	2	0	0
②金利支払猶予債権	120	120	162	162
③経営支援先に対する債権	－	－	2	2
④元本返済猶予債権	874	877	803	819
⑤その他	－	－	－	－
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,030	4,049	4,065	4,105
部分直接償却	3,207	（注1） 3,207	2,997	2,997
総貸出金(F)	171,932	172,430	169,346	169,878
比率　合計(E)/総貸出(F)	2.34%	2.34%	2.40%	2.41%

（信託勘定）　（億円、％）

	23/3月末 実績（単体）	23/3月末 実績（連結）	23/9月末 実績（単体）	23/9月末 実績（連結）
破綻先債権額(A)	0	0	0	0
延滞債権額(B)	160	160	149	149
3か月以上延滞債権額(C)	0	0	－	－
貸出条件緩和債権額(D)	36	36	35	35
①金利減免債権	－	－	－	－
②金利支払猶予債権	2	2	1	1
③経営支援先に対する債権	－	－	－	－
④元本返済猶予債権	34	34	33	33
⑤その他	－	－	－	－
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	197	197	185	185
部分直接償却	－	－	－	－
総貸出金(F)	849	849	792	792
比率　合計(E)/総貸出(F)	23.23%	23.23%	23.39%	23.39%

（注1）部分直接償却の23/3月末実績（連結）について、記載計数を修正しております。（修正前：3,136億円 修正額＋71億円）

（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）

	23/3月期 実績	23/9月期 実績	24/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	704	446	
うち銀行勘定	704	446	
個別貸倒引当金繰入額	214	272	
貸出金償却等(C)	482	171	
貸出金償却	457	166	
CCPC向け債権売却損	－	－	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	－	
その他債権売却損等	0	▲ 5	
債権放棄損	0	－	
未払費用	23	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	0	▲ 0	
偶発損失引当金繰入額	7	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)	▲ 47	▲ 220	
合計(A)＋(B)（注2）	368	▲ 4	520
〈参考〉			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	317	137	
グロス直接償却等(C)＋(D)	800	309	

（連結）　（億円）

	23/3月期 実績	23/9月期 実績	24/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	922	546	
うち銀行勘定	922	547	
個別貸倒引当金繰入額	348	336	
貸出金償却等(C)	566	208	
貸出金償却	522	201	
CCPC向け債権売却損	－	－	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	－	
その他債権売却損等	19	▲ 4	
債権放棄損	0	－	
未払費用	23	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	0	▲ 0	
偶発損失引当金繰入額	7	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)	▲ 13	▲ 246	
合計(A)＋(B)（注2）	615	67	
〈参考〉			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	428	165	
グロス直接償却等(C)＋(D)	994	373	

（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）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。
23/9月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲230億円(単体)、▲232億円(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)

	23/3月期 実績	23/9月期 実績	24/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	455	323	
うち銀行勘定	455	324	
個別貸倒引当金繰入額	103	206	
貸出金償却等(C)	348	115	
貸出金償却	339	116	
CCPC向け債権売却損	－	－	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	－	
その他債権売却損等	▲ 0	▲ 4	
債権放棄損	0	－	
未払費用	8	4	
債権売却損失引当金繰入額	－	－	
特定債務者支援引当金繰入額	－	－	
特定海外債権引当勘定繰入	0	▲ 0	
偶発損失引当金繰入額	3	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)	▲ 36	▲ 163	
合計(A)＋(B) (注2)	175	▲ 43	370

〈参考〉

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	225	80	
グロス直接償却等(C)＋(D)	574	195	

(連結) (億円)

	23/3月期 実績	23/9月期 実績	24/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	455	326	
うち銀行勘定	455	326	
個別貸倒引当金繰入額	103	206	
貸出金償却等(C)	348	117	
貸出金償却	339	118	
CCPC向け債権売却損	－	－	
協定銀行等への資産売却損(注1)	0	－	
その他債権売却損等	▲ 0	▲ 4	
債権放棄損	0	－	
未払費用	8	4	
債権売却損失引当金繰入額	－	－	
特定債務者支援引当金繰入額	－	－	
特定海外債権引当勘定繰入	0	▲ 0	
偶発損失引当金繰入額	3	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)	▲ 33	▲ 166	
合計(A)＋(B) (注2)	173	▲ 45	

〈参考〉

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	225	80	
グロス直接償却等(C)＋(D)	574	198	

(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) 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。
23/9月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲202億円(単体)、▲204億円(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	4	－	－
C	－	－	－	－
D	－	－	－	－
E	5	5	4	3
F	12	24	13	27
G	11	15	9	12
H	3	2	－	－
I	8	23	9	14
J	18	52	25	67
格付なし	6	3	4	2

（注1） 小口（与信額50百万円未満）は除いております。

（注2） 金額は貸出金・支払承諾・外国為替、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

	23/9月末実績（億円）
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	444
危険債権	2,974
要管理債権	1,051
正常債権	172,403
総与信残高	176,875

（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	3	3	1	0
F	1	12	1	1
G	8	14	6	8
H	3	2	2	1
I	6	12	4	16
J	2	3	9	13
格付なし	－	－	－	－

（注1） 小口（与信額50百万円未満）は除いております。

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

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

（注4）「格付なし」となるのは、以下に該当する先です。

①与信額（極度）100百万円未満の個人

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

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

	23/9月末実績（億円）
破産更生債権及び これらに準ずる債権	178
危険債権	812
要管理債権	231
正常債権	63,165
総与信残高	64,387

（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	1	0	－	－
D	1	2	－	－
E	5	6	2	3
F	8	12	4	7
G	1	2	1	0
H	3	2	3	3
I	8	9	10	10
J	1	0	8	11
格付なし	－	－	－	－

（注1） 小口（与信額50百万円未満）は除いております。

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

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

（注4） 「格付なし」となるのは、以下に該当する先です。

①プロパー与信のある与信額30百万円未満の個人先

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

③新設会社等で財務データのない先

（参考） 金融再生法開示債権の状況

	23/9月末実績（億円）
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	118
危険債権	556
要管理債権	297
正常債権	23,840
総与信残高	24,814

（図表18）評価損益総括表（23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	18,639	464	464	－
	債券	18,639	464	464	－
	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	91,095	646	1,214	567
	債券	83,743	86	165	78
	株式	4,662	669	1,033	363
	その他	2,689	▲ 109	15	124
	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）	1,906	1,127	▲ 778	46	825
その他不動産	26	26	0	1	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9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	11,849	179	179	－
	債券	11,849	179	179	－
	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	48,721	282	802	519
	債券	43,202	▲ 41	26	68
	株式	3,590	414	762	348
	その他	1,928	▲ 89	13	103
	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）	1,369	757	▲ 612	22	634
その他不動産	14	16	1	1	－
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	18,639	464	464	－
	債券	18,639	464	464	－
	株式	－	－	－	－
	その他	－	－	－	－
	金銭の信託	－	－	－	－
子会社等	有価証券	490	－	－	－
	債券	－	－	－	－
	株式	490	－	－	－
	その他	0	－	－	－
	金銭の信託	－	－	－	－
その他	有価証券	91,110	646	1,214	567
	債券	83,743	86	165	78
	株式	4,662	669	1,033	363
	その他	2,704	▲ 109	15	124
	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）	1,906	1,127	▲ 778	46	825
その他不動産	26	26	0	1	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9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	11,849	179	179	－
	債券	11,849	179	179	－
	株式	－	－	－	－
	その他	－	－	－	－
	金銭の信託	－	－	－	－
子会社等	有価証券	490	－	－	－
	債券	－	－	－	－
	株式	490	－	－	－
	その他	0	－	－	－
	金銭の信託	－	－	－	－
その他	有価証券	48,736	282	802	519
	債券	43,202	▲ 41	26	68
	株式	3,590	414	762	348
	その他	1,943	▲ 89	13	103
	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）	1,369	757	▲ 612	22	634
その他不動産	14	16	1	1	－
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)	
	23/3月末	23/9月末	23/3月末	23/9月末
金融先物取引	4,576	4,829	−	−
金利スワップ	407,511	454,076	5,679	7,318
通貨スワップ	30,144	25,815	2,506	2,330
先物外国為替取引	17,280	15,458	757	859
金利オプションの買い	33,492	27,687	526	442
通貨オプションの買い	14,740	13,232	2,641	2,598
その他の金融派生商品	1	450	143	393
一括ネッティング契約による与信相当額削除効果	−	−	▲4,517	▲6,198
合　　計	507,746	541,551	7,737	7,743

(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)	
	23/3月末	23/9月末	23/3月末	23/9月末
金融先物取引	4,179	4,392	−	−
金利スワップ	407,412	453,705	5,668	7,302
通貨スワップ	29,644	25,292	2,478	2,301
先物外国為替取引	17,379	15,239	757	854
金利オプションの買い	33,477	27,645	525	440
通貨オプションの買い	14,673	13,163	2,633	2,588
その他の金融派生商品	0	450	142	393
一括ネッティング契約による与信相当額削除効果	−	−	▲4,525	▲6,213
合　　計	506,767	539,890	7,679	7,667

(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(23/9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)	11,233	1,790	8	13,031
信用コスト	3	45	0	48
信用リスク量	23	96	0	119

(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。