2013年12月20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　東　和　浩
（コード番号　8308　東証一部）

# 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 東和浩）は、「経営の健全化のための計画」について、2013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＞

１．2013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25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

１．25年9月期決算の概況－－－

## １．25 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、中間純利益は、1,233 億円（前年同期比＋45 億円、26 年 3 月期計画対比進捗率 57.8%）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少を主要因とし、前年同期比 42 億円減少の 2,858 億円となりました(26 年 3 月期計画対比進捗率 50.7%)。一方、役務取引等利益については、投資信託販売額が好調に推移したこと等から、前年同期比 101 億円増加の 491 億円となりました。

経費については、前年同期比 13 億円増加の 1,677 億円となりましたが、計画の範囲内で推移しております(26 年 3 月期計画対比費消率 49.9%)。

以上から、実勢業務純益は前年同期比 56 億円減少の 1,181 億円となりました（26 年 3 月期計画対比進捗率 52.0%)。

与信費用については、新規発生が低水準であったこと等から、前年同期比 35 億円改善の 148 億円の戻入益となりました。

また、税金費用等については、前年の特殊要因（税効果会計に係る会社例示区分の見直しに伴う繰延税金資産の計上）の剥落等により、前年同期比 882 億円増加となりました。この結果、中間純利益については、前年同期比 527 億円減少の 1,079 億円（26 年 3 月期計画対比進捗率 89.9%）となりました。

### （剰余金の状況）

りそなホールディングスと傘下銀行の合算利益剰余金残高については、25 年 3 月末比 2,603 億円減少し、25 年 9 月末現在で 9,740 億円となりました（26 年 3 月末計画対比△2,971 億円)。これは、25 年 5 月 10 日に公表いたしました『公的資金完済プラン』に基づき、公的資金の返済財源としてりそなホールディングスのその他資本剰余金を手当てするため、資本勘定内での振替を実施したこと等によるものです。

### （自己資本比率の状況）

りそなホールディングスの 25 年 9 月末の連結自己資本比率については、25 年 3 月末比 0.54%増加の 15.21%と引き続き十分な水準を維持しております。

【25 年 9 月期決算概要（傘下銀行合算）】

| 単位：億円 | 24/9 月期<br>実績 | 25/3 月期<br>実績 | 25/9 月期<br>実績 | 前年同期比 | 26/3 月期<br>計画 |
|---|---|---|---|---|---|
| 業務粗利益 | 2,901 | 5,816 | 2,858 | △42 | 5,630 |
| 経費（△） | 1,663 | 3,356 | 1,677 | ＋13 | 3,360 |
| 実勢業務純益 | 1,237 | 2,460 | 1,181 | △56 | 2,270 |
| 税引前（中間）当期純利益 | 1,211 | 2,537 | 1,566 | ＋354 | 1,900 |
| （中間）当期純利益 | 1,606 | 2,519 | 1,079 | △527 | 1,200 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 与信費用（△） (注) | △112 | △214 | △148 | △35 | 480 |

（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）

（26 年 3 月期の業績見通し）

26 年 3 月期については、景気・市場環境等、当面の経営環境を踏まえ、経営健全化計画を上回る当期純利益の確保を見込んでおります。

【26 年 3 月期業績見通しの概要】 （億円）

| 26 年 3 月期<br>（見通し） | 傘下銀行合算 | うち りそな銀行 | 26 年 3 月期<br>（計画） |
|---|---|---|---|
| 業務粗利益 | 5,630 | 3,740 | 5,630 |
| 経費(△) | 3,300 | 2,170 | 3,360 |
| 実勢業務純益 | 2,330 | 1,570 | 2,270 |
| 税引前当期純利益 | 2,430 | 1,785 | 1,900 |
| 当期純利益 | 1,640 | 1,240 | 1,200 |

## 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

#### ①　『公的資金完済プラン』について

りそなホールディングスは、これからの 10 年を展望した新たなステージの第 1 歩を踏み出すにあたり、今後 5 年以内に公的資金を完済する確かな道筋をお示しすべく、公的資金の完済に向けた最終ステージとして、25 年 5 月 10 日に『公的資金完済プラン』（以下、本プラン）を策定いたしました。また、25 年 6 月 21 日の定時株主総会および各種類株主総会において本プランの関連議案が承認されました。

本プランは、以下の背景のもと、公的資金の完済と普通株主価値の向上を両立して実施することといたします。

- 可能な限り早期に、全ての公的資金を返済することがりそなホールディングスの社会的責務であり、その責務を全うすることにより、りそなホールディングスの企業価値を向上させることが可能であると確信していること。
- りそなホールディングスの資本政策の中心を「公的資金の返済」から「普通株主価値の向上」へと転換させるため、預金保険法に基づく優先株式（以下、預金保険法優先株式）に係る潜在株式数を、早期に、可能な限り減少させる必要があること。早期健全化法に基づく優先株式（以下、早期健全化法優先株式）を普通株式の市場価格変動に影響を受けることなく完済する必要があること。
- 加えて、預金保険法に基づく普通株式（以下、預金保険法普通株式）についても処分の方向性を明らかにすることで、株式需給の不確実性を払拭すべきであること。
- 22 年 11 月に策定した『りそな資本再構築プラン』の想定を上回るスピードで剰余金の蓄積が進んでおり、健全性を維持しつつ、上記の 3 つの課題を同時に解決する方向性をお示しすることで、全ての株主さまの期待に応えることが可能となってきたこと。

なお、本プランの具体的な諸施策は以下のとおりです。

##### a.　預金保険法優先株式に係る公的資金の返済に向けた取組み

- 預金保険法優先株式に係る公的資金については、まず、26 年 3 月期中に最大 3,000 億円（取得額ベース）を目処にりそなホールディングスが当該株式の一部を取得する方法により返済すべく、国民負担を生じさせずに返済できる条件が整ったことを関係当局との間で確認できた時点で、実施する予定です。（なお、取得した優先株式は直ちに消却する予定です。また、25 年 5 月 10 日開催のりそなホールディングス取締役会におきまして、自己株式の取得枠設定（上限 3,000 億円）を決議しております。）

・ 残存する預金保険法優先株式に係る公的資金については、30 年 3 月期までを目処に返済する予定です。

**b. 預金保険法普通株式に係る公的資金の返済に向けた取組み**

・ 預金保険法普通株式に係る公的資金については、25 年 5 月 10 日開催のりそなホールディングス取締役会の決議により設定しました自己株式取得枠（上限 1,000 億円）に基づき、25 年 7 月 19 日付で取得価額の総額 999 億円（当初発行価額の総額 992 億円）を ToSTNeT 市場における自己株式立会外買付取引（ToSTNeT-3）の方法により自己株式として取得し(決済完了日は 25 年 7 月 24 日)、25 年 7 月 25 日に消却いたしました。

・ 預金保険機構が保有する残りの預金保険法普通株式 1,624 億円（注入額ベース）については、26 年 3 月期中の処分に向けて、25 年 8 月 23 日付で預金保険機構に対して処分の申出を実施いたしました。その時期や具体的な手法等につきましては、市場環境等を踏まえて、関係当局との間で協議を進めてまいります。

**c. 早期健全化法優先株式に係る公的資金の返済に向けた取組み**

・ 早期健全化法優先株式に係る公的資金については、定款記載の優先株式の条件を変更し、当該優先株式の一斉取得日(普通株式への一斉転換日)を 30 年 3 月期に係る定時株主総会の開催日の翌日まで延長した上で、かかる期間内において、(その他資本剰余金を原資とする）特別優先配当により、毎年総額 320 億円の分割返済を実施いたします。

**d. 普通株式に対する増配の実施予定**

・ 株主還元として、b.記載の普通株式の自己株式取得に加えて、普通株式に対する配当を、26 年 3 月期から、年間 12 円(1 株当たり)から年間 15 円(1 株当たり)に 3 円増配(25%増配)とし、その後も安定配当に努める方針です。

(注) 本プランの前提として、26 年 3 月実施予定のバーゼル 3 国内基準において十分な自己資本を確保するとともに、国際統一基準においても普通株式等 Tier１比率 5.5%程度、Tier１比率 7%程度を上回る水準を確保することを当面の自己資本運営の目標とし、収益力強化によりさらなる自己資本の積み上げを目指します。

上記 a.から d.の取組みに併せて、公的資金完済に向けて、以下の取組みを実施いたしました。

**e. 普通株式の授権枠の削減**

・ 本プランの策定を機に、発行可能株式総数および普通株式の発行可能種類株式総数をそれぞれ 13 億株減少させ、その結果、普通株式のいわゆる授権枠を現在の 73 億

株から 60 億株に減少いたしました。

ｆ．　資本勘定内の振替による公的資金の返済財源の確保

・　資本勘定内での振替を実施することにより、公的資金の返済財源として、その他資本剰余金 9,000 億円を手当ていたしました。

② 経営戦略の進捗状況

当グループは、これまでのりそな改革の基本方針を堅持しつつ、事業環境変化への適切な対応を強化することで、地域に密着した高度なサービス提供とコスト優位による競争力を両立する、「りそな」独自の金融サービス業としてのモデルを確立し、お客さま・地域の皆さまに最も信頼されるよう努めてまいります。

A :「オールりそな」の発揮、C :「クロスセールス」の徹底、L :「ローコストオペレーション」の推進という 3 つの柱を継続し、2 つの基本戦略（「事業領域の選択と集中」「りそなスタイルの追求」）と、4 つの重点施策（「“変化”を見据えた新たな収益機会の創出と深掘り」「お客さま接点の戦略的強化」「ローコストオペレーションのさらなる加速」「持続的成長を支える強固な財務基盤の継続」）の展開により、「お客さまとの価値の共創」と「サービスの質的向上」を通じた「グループ企業価値の最大化」を目指します。

イ．基本戦略

当グループは、これまで徹底して取組んできた財務改革、コスト構造改革、サービス改革等の成果をベースとして、2 つの基本戦略（「事業領域の選択と集中」「りそなスタイルの追求」）に継続して取組んでおります。

（事業領域の選択と集中）

当グループは、地域とお客さまの 2 つの軸における「事業領域の選択と集中（2 つのフォーカス）」を行うことで、経営資源の効率的かつ効果的な配分による収益力向上を目指しております。

地域軸においては、人口・経済・産業が高度に集積し、かつ今後もさらなる成長が期待できる 2 大都市圏（大阪を中心とする「関西圏」および東京・埼玉を中心とする「首都圏」）に継続的に経営資源を集中するとともに、お客さま軸においては、リテールのお客さまを重視した事業展開を継続し、一生涯に亘る身近なリレーションをベースとして、多様なお客さまのニーズにグループの持つあらゆるソリューション機能・商品・サービス等をもって応えられるよう努めております。

**（りそなスタイルの追求）**

りそなスタイルとは、当グループが従来の銀行の常識や慣行にとらわれない金融サービス企業への進化を遂げるための、変革と競争力向上を支える“礎”となるものです。

当グループは、りそなスタイルの確立と進化に向け、引き続き「新しい企業文化の創造」「個の重視」「信頼度 No.1 への挑戦」に取組んでおります。

**－オペレーション改革（「6 つの Smart 化」）－**

当グループは、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を含めた抜本的な改革を行っております。お客さま本位の基本的考え方のもと、利便性・信頼性の向上とローコスト化を両立させるさらなるオペレーション改革への取組みに注力し、「3 ない」「3 レス」（注）を実現してまいります。

（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（後方事務処理なし）」の仕組みに切り替え、CS の向上と事務効率化の同時実現を目指します。

「6 つの Smart 化」の推進状況につきましては以下のとおりです。

| | 取組み内容 |
|---|---|
| 取引スタイルの Smart 化 | ・ カードと生体認証の普及に向けた店頭活動、およびクイックナビや EB･IB（※）の活用等により、ペーパーレス事務運営体制の確立に取組んでおります。<br>（※EB･IB･･･ｴﾚｸﾄﾛﾆｯｸﾊﾞﾝｷﾝｸﾞ･ｲﾝﾀｰﾈｯﾄﾊﾞﾝｷﾝｸﾞ） |
| ミドル・バック事務の Smart 化 | ・ センター、サポートオフィスを移転・集約し、また、繁閑差の大きい事務集中部門において生産管理の仕組みを導入・実施しております。<br>・ IT を活用した効率化と事務品質向上への取組みを強化しております。 |
| インフラの Smart 化 | ・ お客さまの取引の安全性と利便性を向上させるコミュニケーション端末等を活用し、オペレーション改革とクロスセールスの両立に取組んでおります。<br>・ 営業店において、紙による保存を発生させない仕組みの確立に努めております。 |
| 業務運営スタイルの Smart 化 | ・ 人材育成の強化と生産性向上に向けた取組みにより、店頭サービス力の向上に努めております。<br>・ りそな銀行では、支店統括部長を中心として、営業と管理のバランスのとれた円滑な事務運営体制の確立に取組んでおります。 |
| チャネルの Smart 化 | ・ りそな銀行では、新たな事務運営体制として Re Style 店の拡大を推進しております。<br>・ 近畿大阪銀行では、新営業店システムへの更改に向けた準備を進めております。 |

| | |
|---|---|
| 住宅ローン・<br>融資業務・本社業務の<br>Smart 化 | ・ 預金分野で蓄積してきたオペレーション改革のノウハウの融資業務および住宅ローン分野への展開を進めております。<br>・ 融資業務・住宅ローン事務および本社業務のワークスタイル変革において、ペーパーレス事務運営体制への転換を推進しております。 |

**－サービス改革－**

当グループは、「サービス改革」がお客さまに満足いただくために必要な他社との差別化のキーファクターであるとの認識のもと、お客さまからの信頼を全てに優先し、誠実で心のこもったサービスの提供を行い、お客さま満足度の向上を通じたりそなファンの増加に努めております。

- 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およびグループのサービス品質のさらなる向上を図るため、りそなホールディングスに傘下銀行各社のサポート等管理態勢に係る統括部署を設け、同部署が各社の横断的な対応等の機能を担うとともに、各社の担当部署が、CS（お客さま満足度）、商品・サービス品質のさら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、お客さまの期待にしっかりと応えられるよう、基本的な接遇応対の徹底や提案力向上への活動に加え、お客さまの声の収集を通じたサービス品質向上に向けての拠点ごとの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、本部においてもお客さまからいただいた声を、課題の改善や新たな商品・サービスの検討に活かしております。お客さまの利便性向上と負担軽減を図るべく、新営業店システムの導入、365 日年中無休店舗の出店、ローンプラザの休日営業拡大、インターネットバンキングの機能拡充、優先シート・優先 ATM の導入を実施する等、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（意見・要望・激励等）を活用し、商品・サービス、業務プロセスおよび店頭態勢等の改善・改革を推進してまいります。

**－CSR（企業の社会的責任）－**

当グループは、事業活動に取組むなかで、「持続可能な社会づくりへの貢献」を CSR 経営と位置づけ、「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、全てのステークホルダーから支持を受けられるよう、グループの持つ経営資源を生かして様々な活動に取組んでおります。

グループにおける CSR 活動の課題や取組姿勢を明示した「グループ CSR 方針」のもと、「コーポレートガバナンス」「人権」「ダイバーシティ」「コンプライアンス」「消費者課題/お

客さまサービス」「コミュニティ」「環境」を課題項目として行動目標を掲げ、１年間の進捗の自己評価を CSR レポートで公表しております。なお、それぞれの課題解決に向けた積極的な取組みの一例は以下のとおりです。

＜コミュニティ＞

・ りそなグループの発足後 10 年を迎え、「これまで支えていただいた地域社会に、感謝の気持ちをお返ししたい」という想いから、24 年 10 月に『Re:Heart（リハート）倶楽部』を立ち上げました。地域コミュニティの活性化や次世代の育成、環境保全等、地域社会における課題解決に向けたボランティア活動を企画し、活動しております。

・ 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 170 ヵ所で開催し、2,669 人（前年比＋154 人）の方に参加いただいております。

・ 傘下銀行各社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。

＜消費者課題/お客さまサービス＞

・ 銀行業から金融サービス業への進化を目指し、お客さま目線で様々なサービス改革とオペレーション改革に取組んでいます。お客さまの課題解決のため、当グループが有する信託機能を活用した新商品の開発や、学生の就職支援と地元中堅・中小企業の人材確保を支援するための「合同企業説明会」等の開催に取組んでおります。

＜人権＞

・ 「ご高齢のお客さまや障がいをお持ちのお客さまにやさしい店舗」をコンセプトに、優先シートや優先 ATM の導入に加えて、車椅子で利用可能な記帳台や貸金庫ブースを設置する等、どなたにも安心して利用いただける店舗づくりに取組んでおります。

＜環境＞

・ 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、傘下銀行各社の本社で、環境マネジメントに係る国際認証規格 ISO14001 を取得し、継続的に環境問題対応に向けた取組みを強化しております。さらに、環境保全活動の効果を定量的に評価するツールの 1 つとして、環境省「環境会計ガイドライン 2005 年版」を参考にした『環境会計』を導入し、環境保全コストとその効果を定量的に把握することで、効率的かつ効果的な環境活動に努めております。

・ 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・エコ定期等の金融サービスの提供を行っております。

**－業務継続態勢－**

当グループでは、大規模地震等の自然災害や、感染症の蔓延等による経営上の不測の事態に備え、業務継続計画等の対応策を整備しております。業務継続計画等においては、大規模地震等の危機の発現により業務継続が困難となる場合を想定し、お客さま・社員等の人命の安全に十分配意しつつ、必要な経営資源・業務執行体制を確保するための方策、金融システムの維持のための対応等について具体的に定めております。また、預金業務、為替業務、資金証券業務等の主要業務を大規模地震発生時等非常時における優先業務と位置づけ、これらの業務について、当日中の業務再開を目標に復旧対応に当たることとしております。

本社、営業店、システムセンター等の主要施設については、建物耐震化、非常用発電機の設置等を進めております。また、主要なコンピュータ・システムについても、首都圏・近畿圏に分散したバックアップ・システムの構築、拠点間ネットワーク・インフラの二重化等の安全対策を施しております。さらに、通信手段の遮断等に備え、衛星電話、災害時優先電話、業務用無線等複数の通信設備を導入したほか、緊急時の連絡手段を強化する観点から、TV 会議システムの設置を進めております。

なお、当グループでは、地震や洪水等の自然災害、新型インフルエンザ、サイバーテロ等に起因する重大な危機が発生した場合に備え、業務継続態勢の整備を進めるとともに、社員向けの実践的訓練・教育等を通じた危機対応力の向上に努めております。お客さまに、当グループの金融サービスを安心して利用いただけるよう、引き続き業務継続態勢の強化に取組んでまいります。

**－ダイバーシティマネジメント/人材改革－**

少子高齢化の進展等を背景として雇用環境に大きな変化が見られるなか、当グループは多様な人材の活躍を組織の成長とさらなる活性化に繋げるべく、中高年社員がより活躍できる人事制度の再構築の検討および具体策の展開を進めております。また、女性が働き続けられる職場環境づくりが定着してきているなか、キャリア形成意識の醸成に向けた取組みの強化や、就労支援策を継続実施しております。

加えて、従業員一人ひとりが、お客さまから信頼され、安心して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」と位置づけ、その向上と組織への浸透に取組んでおります。また、ますます高度化・多様化していくお客さまのニーズに応えるために、従業員一人ひとりが金融のプロフェッショナルとしてのスキルを高め、最大限の力を発揮できるよう、研修プログラムや人材育成体系の整備等の環境づくりを、継続して行っております。

今後も、従業員一人ひとりが働き甲斐を感じ、最大限に力を発揮して活躍することができる職場を目指し、ダイバーシティマネジメントを推進していくとともに、組織全体でのお客さま対応力向上に繋げていく取組みを継続してまいります。

**ロ．重点施策**

当グループは、不透明な事業環境下における持続的な成長の実現を目指し、「“変化”を見据えた新たな収益機会の創出と深掘り」「お客さま接点の戦略的強化」「ローコストオペレーションのさらなる加速」「持続的成長を支える強固な財務基盤の継続」の 4 つの重点施策にグループ一丸となって取組んでおります。

また、「“変化”を見据えた新たな収益機会の創出と深掘り」と、「お客さま接点の戦略的強化」を中核とする営業改革の取組み強化を通じ、当グループが経営資源を集中する戦略領域における 4 つの Leading Field（「ソリューション」「ファンドビジネス」「承継ビジネス」「CAM（Customer Asset Management）ビジネス」）の確立を目指しております。

あわせて、「地域運営」を営業組織の基本とする当グループとして、各地域がそれぞれの地域特性やお客さまのニーズ等に応じた 4 つの Leading Field の最適な組合せ（「地域特性・変化に即したリテール・ベストミックス」）を目指してまいります。

4 つの Leading Field における取組み状況については以下のとおりです。

**（ソリューション）**

当グループでは、お客さまの抱える経営課題や多様化・高度化する様々なニーズに対し、その根底にある問題そのものを多角的に捉え、中長期的な視点で最適なソリューションを提供し続けることが重要であると認識しております。お客さまとの身近で中長期的なリレーションをベースとした営業スタイルのもと、「りそな」が持つ商業銀行としてのバンキング機能に加え、信託・不動産ソリューション機能をワンストップで提供していくことで、より多くのお客さまに満足いただけるソリューションの提供を実現してまいります。

**（ファンドビジネス）**

円滑な資金供給は、地域密着型の金融機関にとっての最大の使命であり、また、その資金供給を含むお客さまとの総合取引の拡充は、当グループの成長基盤であるという認識のもと、当グループは、個人ローン・中小企業貸出の分野に一層注力するとともに、引き続き良質な貸出ポートフォリオの維持・向上を目指してまいります。

**－個人ローン－**

住宅ローンビジネスについては、他業態からの参入による競合激化等によりマーケット環境は引き続き厳しい状況にあるものの、新設住宅着工戸数やマンション新規販売戸数が回復基調にあることや、消費税増税前の駆け込み需要の観測等もあり、明るい兆しが見えてきております。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強化によるクロスセールスの増強を図っております。

りそな銀行では、ローンの専門チャネルであるローンプラザにて、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、お客さまサービスの一層の向上を図るべく「土日営業」を実施しておりますが、実施する拠点数および機能を拡大することで、お客さまの様々なニーズに応えるとともに、さらなる営業強化に努めております。

商品面では、マンション購入者全体に占める女性の割合が年々増加していることを踏まえ、25 年 6 月に女性向け住宅ローン「凛」をリニューアルし、女性のニーズをさらに反映させた「凛 next」の取扱いを開始することで、堅調な女性向け住宅マーケットにおけるシェア拡大を見込んでおります。また、独立行政法人住宅金融支援機構の長期固定金利住宅ローン「フラット 35」（以下、フラット 35）の融資上限が 10 割から 9 割に引下げられたことを受けて、25 年 5 月にフラット 35 との併せ貸し商品「りそなフラット ON」の取扱いを開始しました。フラット 35 と併せて借入いただくことで、多くのお客さまに物件価格の 100％までの借入が可能となりました。

これらの取組みを着実に推し進めた結果、25 年 9 月末の傘下銀行合算の住宅ローン残高は、前年同月末比約 3,300 億円増加の約 12 兆 7,200 億円となりました。

25 年度下期の取組みについては、25 年 10 月に省エネ・創エネへの関心の高まりを受けて、太陽光発電システムを設置している戸建住宅を対象に、予め設定した基準日照時間と実際の日照時間との差分をもとに補償金を支払う日照補償付住宅ローン「晴れたらいいね」の取扱いを開始しました。また、高度障害や 3 大疾病のほか、病気やけがによる特定の状態となった場合にも保険金が支払われ、住宅ローンの借入金額が 0 円になる特定状態保障特約付住宅ローン「団信革命」の取扱いを開始しました。

消費性ローンビジネスについては、お客さまの多様なニーズに応える商品を、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。

**－中小企業貸出－**

中小企業を取巻く外部環境としては、外需について、景気減速感が強まった ASEAN 向けの輸出が減少したほか、これまで下支え役であった米国向けの輸出についても増勢が一服した一方で、内需については、企業の収益が改善する中で設備投資が下げ止まってきており、一部に持ち直しの動きが見られます。公共投資は堅調に推移しており、住宅投資も増加傾向にあるほか、個人消費も消費者マインドの改善により、持ち直し傾向にあります。

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やかな対応に努め、円滑な金融機能を提供しております。

りそな銀行においては、中小企業のお客さまの多様なニーズに応えるために、25 年 7 月に「中小企業経営力強化支援法」に定める経営革新等支援機関の認定を取得し、財務上の課題を抱える中小企業等の事業計画の策定サポートや、創業、経営多角化に挑戦する中小企業等に対する各種補助金および活性化税制適用申請の支援、制度融資を活用した融資等に積極的に取組んでおります。また、お客さまの資金ニーズへの対応を足掛かりに、長期的で良好な取引関係構築を図るべく、「新規貸出取引推進」の全社運動を前期から継続して実施しております。その他、企業オーナーのお客さまの事業承継ニーズに応えるため、他行に先行して取扱いしている「自社株承継信託」の全社運動を通年で実施、さらに、国内事業法人のお客さまの海外現地法人に対する資金需要や為替取引等の情報を集約するため、「海外関連情報収集」の全社運動も通年で実施しております。

人材育成に係る取組みとしては、渉外経験 1 年未満の若手社員（入社 5 年目以下）向けにベーシックな新規開拓の活動経験を積ませるべく「新規開拓チャレンジ 2013」を実施しております。若手社員の育成を行いつつ、渉外責任者をペアでエントリーさせることで、営業店での新規開拓に対するモチベーションを向上させ、お客さまの裾野拡大を目指しております。

商品面では、貸出取引のみならず、事業承継、企業年金他の総合取引の展開が見込め、将来のりそな銀行の根幹先となりうる優良な法人のお客さまの新規開拓およびシェアアップを目的とした「限界優良先攻略ファンド」の取扱い（25 年 7 月）を開始しております。加えて、省エネ設備を導入されるお客さまの設備資金ニーズに対応し、資源エネルギー庁の「平成 25 年度エネルギー使用合理化特定設備等導入促進事業費補助金」を受けることができる「りそな環境対策支援ファンド」の取扱い(25 年 7 月)や、事業承継を目的とした株式取得資金ニーズに応えるため、東京都の政策特別融資制度を活用し、自社株承継信託のスキームによる提携融資制度「りそな事業承継」の取扱い(25 年 8 月)を開始しております。

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、25 年 9 月末の傘下銀行合算の中小企業向け貸出残高（インパクトローンを除く実勢ベース）は、25 年 3 月末比で 456 億円の増加となりました。

（承継ビジネス）

本格的な成熟化社会の到来を背景に、資産・事業等の世代間の円滑な移転等お客さまの“遺す”ニーズが、今後一層多様化・高度化しつつ、拡大していくことが見込まれるなか、当グループは、遺言信託・遺産整理・資産承継信託・きょういく信託・自社株承継信託・不動産機能等のラインアップを取り揃え、お客さまニーズを起点とした高度なコンサルティング営業を展開することで、お客さまから最も信頼される承継ビジネスブランドの確立を目指しております。

具体的には、FP（ファイナンシャルプランナー）やSC（ソリューションコンサルタント）等を活用し、お客さま一人ひとりの資産・意向に沿ったプランを提案するコンサルティング活動を強化しております。特に、企業オーナーのお客さまには、多様な承継ニーズに応えるべく事業承継コンサルティングや自社株承継信託の提案を行っております。また、きょういく信託の相談や契約を機会に、お客さまの相続・資産承継・資産運用等のニーズをおうかがいすることで、お客さまへの幅広い提案を行っております。

これらの取組みにより、25年9月期のりそな銀行の承継信託機能活用件数は1,301件（遺言信託・遺産整理848件、資産承継信託424件、自社株承継信託29件）、きょういく信託の契約件数の累計は6,823件となりました。

（CAM（Customer Asset Management）ビジネス）

当グループは、経営課題解決型ビジネス・生活設計サポート型ビジネスを基軸として、預金取引、アライアンス等により強化された投資信託・保険等多彩な金融商品の提供、差別化戦略を支える信託・不動産機能等、お客さまの潜在・顕在ニーズに基づく最適なソリューション機能・商品・サービスの提案・提供に努めております。

－投資信託/保険販売－

当グループは、他社にない競争力のある商品の開発や市場環境を踏まえた適切な商品の投入とともに、担い手のスキル向上、迅速な情報提供によるアフターフォローの徹底等により、お客さまニーズに合った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市場動向を踏まえ、以下の表のとおり合計16本の新たな商品を提供しております。これらの新商品は、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協働態勢の企画・開発による、当グループ専用の投資信託が多く、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<br>投資信託 | 海外／債券 | 「トルコ・ボンド・オープン（毎月決算型)」<br>「ダイワ高格付カナダ債オープン（毎月決算型)」<br>「エマージング・ソブリン・オープン（毎月決算型）為替ヘッジあり」<br>「エマージング・エース２　Ａコース・Ｂコース・Ｃコース」<br>「アムンディ・メキシコ債券ファンド」 |
| | 海外／株式 | 「女神さまはチカラもち２」<br>「女神さま・オープン」 |
| | 国内／株式 | 「りそなノミクスはチカラもち」<br>「りそなノミクス・オープン」<br>「Ｒのチカラ・オープン」<br>「Ｒのチカラ・ターゲット」 |
| | その他 | 「グローバル・アロケーション・オープン　Ａコース・Ｂコース・Ｃコース・Ｄコース」<br>「アムンディ・アジア・リート・ファンド」<br>「りそな世界優先証券ファンド２０１３－０６(為替ヘッジあり／限定追加型)」<br>「世界優先証券ファンド２０１３－０７(為替ヘッジあり／限定追加型)」<br>「世界優先証券ファンド２０１３－０９(為替ヘッジあり／限定追加型)」 |

保険販売については、25 年 9 月期に以下の表のとおり合計 4 本の新たな商品を提供する等、様々なお客さまのニーズに応えるべく、商品ラインアップの整備を図っております。終身保険については、お客様の想いに応えるための商品を取り揃え、一生涯お付き合いいただけるよう努めております。また、保障性保険については、お客さまのライフイベントに対応できるように商品ラインアップの充実を図っております。お客さまの「殖やす」「備える」「遺す」ニーズに応えるため、今後とも商品性の向上に努めてまいります。なお、これらの商品は、業務提携先である第一生命グループより商品開発や販売面でのサポートを受けており、当グループの持つ販売力との相乗効果が現れております。引き続き、新商品の開発や人材面での協力関係を継続してまいります。

また、クレディ・アグリコル・グループとも業務提携を結んでおり、投資信託分野、資産運用分野、生命保険分野での連携を強化しております。

| 種別 | 商品名 |
|---|---|
| 終身保険 | 「達成感VA」<br>「安心おみごと」 |
| 保障性保険 | 「ずっとあなたと」<br>「メディカルＫｉｔ　Ｒ」 |

当グループは、「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、コンサルティング力の強化に向けた担い手の育成に努め、お客さまに対するさらなる提案力強化に取組んでまいります。あわせて、お客さまに対するアフターフォローに重点をおいた営業活動を実施しており、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、25 年 9 月期の傘下銀行合算の個人向け投資信

託販売額は約5,700億円（前年同期比約2,600億円の増加）、保険販売額は約1,400億円（前年同期比約300億円の減少）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のワンストップでの提供により、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ついては、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に対応するため、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､25年9月期のりそな銀行の不動産業務収益は32億円(不動産ファンド出資関連を除く）となりました。今後もオールりそなの考え方のもと、グループのお客さま基盤を最大限に活かし、より多くのお客さまにりそな銀行の不動産機能を利用いただくことを通じ、収益の拡大を図ってまいります。

**－企業年金－**

25年9月期は、米国の量的緩和の早期縮小懸念や中国景気の減速懸念等を受けて反落する局面があったものの、日銀の大胆な金融緩和や円高修正、米国景気の改善等を受けて株式市場は回復基調が継続しています。

そのような景気環境のなか､不安定な投資運用環境､退職給付に係る会計基準の見直し､AIJ事件を契機とした年金資産の運用・管理方法の見直し機運の高まり､厚生労働省による厚生年金基金制度の見直し等、企業年金ビジネスは「変化・変革の時代」を迎え、お客さまのニーズは多様化・高度化しております。一方で、少子高齢化の進展を背景に、公的年金制度を補完する企業年金制度への期待はますます高まっております。

こうしたお客さまのニーズや期待に応えるべく、当グループではりそな銀行が永年培ってまいりました専門性に裏打ちされた企業年金に係るソリューションを、お客さまにタイムリーに提供することにより、適切なサポートを行っております。

具体的には、年金制度・財政に係るコンサルティング態勢を強化したほか、運用プロダクトの充実を図り、企業年金の受託資産の増強と取引先の拡大に全社的に取組んでおります。確定拠出年金に関しては、従業員拠出導入企業のサポートに加えて、加入者の運用状況に係るレポートの充実、加入者向け投資教育実施態勢の強化等、お客さまの利便

性向上に取組んでおります。

また、スキルレベルに応じた実践的研修による担い手の育成、グループ代理店との連携強化等による営業態勢の整備にも継続的に取組んでおります。さらに、月刊情報誌「企業年金ノート」の内容の拡充、マーケットや企業年金制度の見直し議論の動向をスピーディに伝える「メールマガジン」の発信等、お客さま向け情報発信の充実を図り、「企業年金のりそな」のブランド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提供していくことで、「りそな」ならではのきめ細やかな企業年金業務を推進してまいります。

## （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に努め、「事業領域の選択と集中」と「りそなスタイルの追求」に取組むことで、リテールビジネスに内在する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）

25年9月末のりそなホールディングスおよび傘下銀行合算の役員数は41人となりました（26年3月末計画対比△5人）。従業員数については、15,333人（26年3月末計画対比＋223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推し進めるとともに、営業戦力の量的拡大や質的強化による生産性の向上等、グループ企業価値の最大化に向けた取組みを一層強化してまいります。

### （国内店舗・海外拠点数）

25 年 9 月末の傘下銀行合算の本支店数は 467 カ店となりました（26 年 3 月末計画対比△1 カ店）。国内店舗については、引き続き非効率・不採算店舗の見直しと、成長が期待できるマーケットに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。

25 年 9 月末に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 1 社となっております。

### （経費）

25 年 9 月期の傘下銀行合算の経費は、1,677 億円の実績となりました（26 年 3 月期計画対比費消率 49.9%）。このうち人件費（注）については、669 億円の実績（26 年 3 月期計画対比費消率 50.7%）、物件費（注）については、924 億円の実績（26 年 3 月期計画対比費消率 49.4%）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

25 年 9 月期の傘下銀行合算の与信費用は、新規発生が低水準であったこと等により、前年同期比 35 億円改善し、148 億円の戻入益となりました。また、25 年 9 月末の傘下銀行合算の開示不良債権残高は 25 年 3 月末比で 392 億円減少の 5,259 億円であり、不良債権比率は 1.91%となりました。引き続き小口分散化された良質な貸出ポートフォリオの構

築に取組むとともに、お客さまの事業再生に向けた支援体制を強化することにより、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しております。

25 年 9 月末の傘下銀行合算の中小企業向け貸出残高（注）については、お客さまのニーズに合ったきめ細やかな対応に努め、お客さまの資金需要に積極的に対応した結果、25 年 3 月末比で 456 億円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、傘下銀行各社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とおりです。

**［りそな銀行］**

**（推進体制の整備・強化）**

・本部サポート体制の整備（25 年 4 月～）

お客さまの海外展開ニーズへの対応力を一層強化するために、法人ソリューション営業部「国際業務室」を独立部『国際事業部』に改組し、担当役員を新たに配置いたしました。

また、アジアへの進出を検討するお客さまのニーズに応えるため、マレーシアのパブリック銀行との業務提携やフィリピンの経済区庁およびリサール商業銀行との業務協力覚書の締結（25 年 5 月）等、サポート体制の充実を図っております。

・業績評価体系の整備（25 年 4 月～）

これまで取引のなかった法人のお客さまとの新規融資取引を評価する「法人新規貸出先数・法人新規貸出末残」の評点割合を各々増加させることで、新たな法人のお客さまとの取引拡大を推進しております。

また、提案営業によるお客さまの潜在ニーズの具現化を目的とする「法人クロスセールス」の徹底推進、および低金利下における長期資金調達ニーズに積極的に対応すること

を目的とした「良質長期貸出」については、23 年度より継続して業績評価目標を設定しております。

・全社運動の実施（25 年 4 月～）
お客さまの資金ニーズへの対応を足掛かりに、長期的で良好な取引関係構築を図るべく、「新規貸出取引推進」の全社運動を実施しております。その他、企業オーナーのお客さまの事業承継ニーズに応えるため、他行に先行して取扱いしている「自社株承継信託」の全社運動を通年で実施、さらに、国際事業部の設置を機に、国内事業法人のお客さまの海外現地法人に対する資金需要や為替取引等の情報を集約するため、「海外関連情報収集」の全社運動も通年で実施しております。

・新規開拓活動の活性化（25 年 7 月～）
渉外経験 1 年未満の若手社員（入社 5 年目以下）向けにベーシックな新規開拓の活動経験を積ませるべく「新規開拓チャレンジ 2013」を実施しております。若手社員の育成を行いつつ、渉外責任者をペアでエントリーさせることで、営業店での新規開拓に対するモチベーションを向上させ、お客さまの裾野拡大を目指しております。

**（新商品・サービス等の開発・提供）**

・「限界優良先攻略ファンド」の取扱開始（25 年 7 月～）
貸出取引のみならず、事業承継、企業年金他の総合取引の展開が見込め、将来のりそな銀行の根幹先となりうる優良な法人のお客さまの新規開拓およびシェアアップを目的とした「限界優良先攻略ファンド」の取扱いを開始しております。

・「りそな環境対策支援ファンド」の取扱開始（25 年 7 月～）
省エネ設備を導入されるお客さまの設備資金ニーズに対応し、資源エネルギー庁の「平成 25 年度エネルギー使用合理化特定設備等導入促進事業費補助金」を受けることができる「りそな環境対策支援ファンド」の取扱いを開始しております。

・「経営革新等支援機関」の認定取得（25 年 7 月～）
「中小企業経営力強化支援法」に定める経営革新等支援機関の認定を取得し、財務上の課題を抱える中小企業等の事業計画の策定サポートや、創業、経営多角化に挑戦する中小企業等に対する各種補助金および活性化税制適用申請の支援、制度融資を活用した融資等に積極的に取組んでおります。

・「りそな事業承継」の取扱開始（25 年 8 月～）
事業承継を目的とした株式取得資金ニーズに応えるため、東京都の政策特別融資制度を活用し、自社株承継信託のスキームによる提携融資制度「りそな事業承継」の取扱いを開始しております。

・復旧支援融資制度の取扱開始（25 年 9 月～）

本年の台風 18 号により、被害にあわれたお客さまの災害復旧に係る資金需要に応えるため、「2013 年台風 18 号被災者復旧支援融資制度」の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）**

・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の成長サポートを目指し、経営課題解決型営業の徹底に継続して取組んでおります。お客さまの事業内容や事業環境の把握を通じて経営課題の抽出・明確化を図る「ヒアリングシート」、財務の視点から経営課題の深掘りを図る「財務チェックシート」等を活用し、課題解決や事業の成長・改善・再生に資する円滑な資金供給、仕入・販売先を紹介するビジネスマッチングや、高度・専門的な課題・ニーズに対応した外部専門家派遣等、埼玉りそな銀行および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。

・法人営業活動の拡充に向けた取組み強化

法人渉外担当者の 1 日の訪問件数や活動時間の他、基本的な業務フロー、活用ツール等の行動基準を明確化し、お客さまとの接点の拡大に向け取組んでおります。また、各営業店では管理者による行動管理や情報共有、案件協議等のためのプレビューを実施し、お客さまニーズへの対応力強化に努めております。これらの取組みにより、営業活動の「質」と「量」のバランスが取れた推進体制の構築を図っております。

・法人新規営業の取組み強化

法人顧客基盤の拡充を目的として、本部内に「法人部法人新規営業グループ」を新設し、新規営業の専担者体制を構築しております（25 年 4 月、計 35 名）。マーケット状況に応じて専担者を配置し、営業店と連携した新規営業を展開するとともに、埼玉県内への進出企業や県内工業団地等、様々な切り口から新規開拓のアプローチを強化しております。

・産業リサーチミーティングの開催

産業構造の急速な変化への対応や、埼玉県の特性を踏まえた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に、各種産業の事業環境や業界動向を調査・分析し、情報の社内共有を目的と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の動向、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、企業の成長可能性の評価力向上や、営業提案の質の向上に努めております。

・事業承継ビジネスの取組み強化

地元の法人・個人事業主のお客さまの円滑な事業承継を支援することを目的として、FPや外部専門家と連携したソリューションの提案体制を強化しております。お客さまの資本政策・事業承継対策に関する経営課題や資金ニーズに対する最適な解決策の提案を通じて、円滑な事業承継のサポートに取組んでおります。

・各種研修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目的とする「法人ソリューション研修」をはじめ、法人のお客さまの実態把握力向上や与信設計・判断力の養成を目的とする職務グレード別の「法人研修」、「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きめ細かな研修を実施しております。また、アジアを中心とする海外ビジネスや医療ビジネス等、お客さまの課題の解決に必要な知識の習得と、さらなるレベルアップを目的として、外部講師（専門家）と連携した研修カリキュラムも拡充しております。

**（新商品・サービス等の開発・提供）**

・「資産管理会社向けローン」の取扱継続（24年11月～）

個人資産家の不動産関連の資金調達に係る多様なニーズへの対応力の強化を目的として、昨年取扱いを開始した「資産管理会社向けローン」を本年も継続し、賃貸用住宅や介護施設の新規取得等、資金調達のサポートを積極的に行っております。

・「埼玉りそな成長分野応援融資」の取扱い（25年5月～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、本年も継続して取扱いしました。

・「でんさい割引限定ファンド」の取扱開始（25年7月～）

新たな金融決済機能としての「でんさい」の積極的な普及促進と、「でんさい」の割引を通じた迅速・柔軟な資金調達手段の提供を目的に、「でんさい割引限定ファンド」の取扱いを開始しております。

・復旧支援融資制度の取扱開始（25年9月～）

本年の竜巻と台風18号により、被害にあわれたお客さまの災害復旧に係る資金需要に応えるため、「2013年9月2日の突風被害に係る被災者復旧支援融資制度」および「2013年台風18号被災者復旧支援融資制度」の取扱いを開始しております。

・「スーパープライムファンド」の取扱開始（25年9月～）

中小企業のお客さまの運転資金や設備更新に対する資金需要に対して、きめ細かく、かつ円滑に資金供給を行うことを目的に、取引状況等に応じてより柔軟な金利対応を可能

とする「スーパープライムファンド」の取扱いを開始しております。

・リサール商業銀行との業務提携による海外進出支援機能の強化（25 年 9 月～）
本業務提携の締結により、フィリピン進出に関するアドバイスや進出時の諸手続き、現地での金融取引に関するサポート等、フィリピンに進出するお客さまへの支援体制の充実を図っております。

［近畿大阪銀行］
**（推進体制の整備・強化）**

・コンサルティング営業（アシストスタイル）の推進
新設した「経営課題把握ヒアリングシート」により、お客さまの経営課題を明確化し、課題解決に向け、近畿大阪銀行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、アジア進出支援等のソリューション機能を最大限活用したコンサルティング営業を推進しております。

・事業承継ビジネス取組み強化店舗の設置（25 年 4 月～）
法人・個人事業主のお客さまの円滑な事業承継を支援することを目的として、4地域にそれぞれ2店舗ずつ計8店舗を事業承継ビジネス取組み強化店舗として設置しております。お客さまの資本政策・事業承継対策等の経営課題や資金ニーズに対して、りそなグループ各社や外部専門家と連携し、最適なソリューション提案を行うことで、円滑な事業承継のサポートに取組んでおります。

・「ソリューション営業室」設置によるソリューション機能の強化（25 年 7 月～）
営業統括部内の「ソリューション営業グループ」と「外為アジア推進グループ」の業務を「情報リレーション室」へ移管し、「ソリューション営業室」へ名称変更・設置いたしました。これにより、ソリューション機能をさらに発展させ、資産・事業承継、医療・介護分野、海外展開等に対して、より高度な提案をする体制を構築しております。

・営業店一体運営体制の構築によるお客さまサポート力の強化（25 年 7 月～）
営業と管理の2系統に分かれていたラインの統合をはじめとした、営業店組織の変更等を行い、地域やお客さまを起点とした業務運営を自立・自律的に行う営業店一体運営体制を新たに構築し、お客さまの多様なニーズや要望にきめ細かく、迅速に対応できる体制を整えております。

・人材育成の強化（25 年 7 月～）
コンサルティング力の養成や専門スキルを備えたプロフェッショナル人材等を育成するため、「人材育成室」を新設し、人材育成の取組みを強化しております。また、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」を継続的に実施し、若手社員の融資提案や案件組成力等についても強化を図っております。

**（新商品・サービス等の開発・提供）**

・「近畿大阪成長分野応援ファンド」の継続（25 年 4 月～）
医療・介護、環境・エネルギー、アジア等の成長分野での資金供給を積極的に行うため、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」を活用した「近畿大阪成長分野応援ファンド」を継続して取扱いしております。

・「近畿大阪ものづくり企業応援ファンド」の継続（25 年 4 月～）
新たな成長分野への進出計画があり、あるいは製造業を営み技術力を有するなどの「大阪のがんばる中小企業・個人事業主のお客さま」を対象に、大阪府と連携して応援する「近畿大阪ものづくり企業応援ファンド」についても、継続して取扱いしております。

・「経営革新等支援機関」の認定を通じたお客さま支援機能の強化（25 年 4 月～）
中小企業経営力強化支援法に基づく「経営革新等支援機関」に認定（25 年 2 月）されたことにより、様々な分野の専門家の派遣制度の利用や信用保証に係る保証料減額の仕組みを活用した融資の提供等、お客さまの経営面や資金面からの支援機能を強化しております。

・「新規融資先専用ファンド」の取扱開始（25 年 7 月～）
地域経済の活性化・発展に地域金融機関として資金供給面から貢献すべく、「新規融資先専用ファンド」を設定し、新規先への融資の取組みを強化しております。

・インパクトローンの取扱再開（25 年 8 月～）
お客さまの海外進出等にともなう資金調達ニーズを、海外展開される国や地域の規制等に照らし合わせて、お客さまに最適な資金調達方法を提案・サポートするため、インパクトローンの取扱いを再開しております。

・復旧支援融資制度の取扱開始（25 年 9 月～）
本年の台風 18 号により、被害にあわれたお客さまの災害復旧に係る資金需要に応えるため、「2013 年台風 18 号被災者復旧支援融資制度」の取扱いを開始しております。

・リサール商業銀行との業務提携による海外進出支援機能の強化（25 年 9 月～）
本業務提携の締結により、フィリピン進出に関するアドバイスや進出時の諸手続き、現地での金融取引に関するサポート等、フィリピンに進出するお客さまへの支援体制の充実を図っております。

### （５）公的資金の返済について

りそなホールディングスは、25 年 7 月 19 日に、預金保険法に基づく普通株式（当初発行価額の総額 2,964 億円）の一部（当初発行価額の総額 992 億円、取得価額の総額 999 億円）について、ToSTNeT 市場における自己株式立会外買付取引（ToSTNeT-3）の方法により自己株式として取得し（決済完了日は 25 年 7 月 24 日）、消却いたしました（消却は 25 年 7 月 25 日に実施）。

この結果、公的資金の返済額は累計で 23,555 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 7,724 億円（注入額ベース。優先株式 6,100 億円、普通株式 1,624 億円）となっております。

残る公的資金につきましても、引き続き『公的資金完済プラン』を着実に進展させ、可能な限り早期に返済できるよう努力してまいります。

**【 25 年 7 月に取得した公的資金普通株式の概要 】**

| | |
|---|---|
| 取得対象株式の種類 | 普通株式 |
| 取得株式の総数 | 190,839 千株 |
| 取得価額の総額 | 999 億円 |
| 取得日 | 25 年 7 月 19 日 |
| 取得方法 | ToSTNeT 市場における自己株式<br>立会外買付取引（ToSTNeT-3） |

### （６）配当政策の状況および今後の考え方

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

この方針に従い、25 年 3 月期の普通株式配当については 1 株当たり 12 円の配当を行っており、優先株式配当についても所定の配当を行っております。

なお、『公的資金完済プラン』のとおり、普通株主への利益還元を充実させる観点から、26 年 3 月期から普通株式配当を 1 株当たり 15 円とし、その後も安定配当に努める方針です。また、早期健全化法優先株式につきましては、従来の優先配当に加えて、その他資本剰余金を原資とする特別優先配当を実施することにより、今後 5 年程度で分割返済を実施していく予定であります。

### （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、多額の公的資金注入を受けたことを風化させることなく、金融仲介・コンサルティング機能の発揮を通じ、健全で利便性の高い銀行経営に対する社会やステークホルダーの期待に応えるため、優れたコーポレート・ガバナンスの実現を目指してまいります。

邦銀初となる委員会設置会社に移行したりそなホールディングスは、経営の監督と業務執行の機能を分離し、執行役による迅速な意思決定を可能にする一方、経営に対する監督強化のため、指名・監査・報酬の各委員会のみならず、取締役会の構成も独立性の高い社外取締役を過半数とすることにより、経営の透明性と客観性を高めております。

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

| | 24/3月期<br>実績 | 25/3月期<br>実績 | 25/9月期<br>実績 | 備考 | 26/3月期<br>計画 |
|---|---|---|---|---|---|
| (規模)<資産、負債は平残、純資産は末残> | | | | | (億円) |
| 総資産 | 13,012 | 14,200 | 15,739 | | 17,100 |
| 貸出金 | 895 | 844 | 795 | | 795 |
| 有価証券 | 11,220 | 11,179 | 11,161 | | 11,161 |
| 総負債 | 3,223 | 3,052 | 3,425 | | 4,100 |
| 純資産 | 10,234 | 12,121 | 11,893 | | 13,794 |
| 資本金 | 3,404 | 3,404 | 504 | | 3,404 |
| 資本準備金 | 3,404 | 3,404 | 504 | | 3,404 |
| その他資本剰余金 | － | － | 7,603 | | － |
| 利益準備金 | － | － | － | | － |
| 剰余金　(注1) | 4,293 | 6,207 | 3,777 | | 7,874 |
| 自己株式 | ▲ 868 | ▲ 895 | ▲ 496 | | ▲ 888 |
| (収益) | | | | | (億円) |
| 経常利益 | 1,511 | 2,377 | 1,225 | | 2,126 |
| 受取配当金 | 1,515 | 2,380 | 1,252 | | 2,150 |
| 経費 | 40 | 39 | 20 | | 42 |
| 人件費 | 29 | 29 | 15 | | 30 |
| 物件費 | 10 | 9 | 5 | | 12 |
| 特別利益 | － | － | － | | － |
| 特別損失 | 1 | － | － | | － |
| 税引前当期利益 | 1,509 | 2,377 | 1,225 | | 2,126 |
| 法人税、住民税及び事業税 | ▲ 2 | ▲ 0 | ▲ 7 | | ▲ 7 |
| 法人税等調整額 | 0 | ▲ 0 | 0 | | － |
| 税引後当期利益 | 1,511 | 2,378 | 1,233 | | 2,133 |
| (配当) | | | | | (億円、円、%) |
| 分配可能額 | 3,424 | 5,339 | 10,908 | | 7,006 |
| 配当金総額(中間配当を含む) | 464 | 463 | － | | 465 |
| 普通株配当金 | 294 | 294 | － | | 294 |
| 優先株配当金＜公的資金分＞ | 71 | 70 | － | | 72 |
| 優先株配当金＜民間調達分＞ | 98 | 98 | － | | 98 |
| 1株当たり配当金(普通株) | 12.00 | 12.00 | | | (注2)　12.00 |
| 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3種第一回優先株) | 21.38 | 21.04 | | | 22.00 |
| 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) | 1,237.50 | 1,237.50 | | | 1,237.50 |
| 配当率(優先株＜公的資金分＞) | 1.16 | 1.15 | | | 1.18 |
| 配当率(優先株＜民間調達分＞) | 4.15 | 4.15 | | | 4.15 |
| 配当性向 | 21.92 | 13.26 | | | 14.95 |
| (経営指標) | | | | | (%) |
| ROE(当期利益/(純資産-新株予約権)<平残>) | 15.56 | 21.27 | 20.48 | | 16.46 |
| ROA(当期利益/総資産<平残>) | 11.61 | 16.74 | 15.62 | | 12.47 |

(注1)利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(注2)「公的資金完済プラン」に基づき、1株あたり年間15円の配当を予定。

（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 ］

| | 24/3月期 実績 | 25/3月期 実績 | 25/9月期 実績 | 備考 | 26/3月期 計画 |
|---|---|---|---|---|---|
| （規模）<資産、負債は平残、純資産は末残> | | | | | （億円） |
| 総資産 | 410,001 | 412,354 | 423,546 | | 412,800 |
| 貸出金 | 252,978 | 255,415 | 260,003 | | 261,300 |
| 有価証券 | 106,235 | 105,506 | 103,332 | | 111,000 |
| 特定取引資産 | 4,731 | 4,986 | 4,154 | | 5,000 |
| 繰延税金資産<末残> | 1,422 | 1,484 | 1,266 | | 1,691 |
| 総負債 | 395,781 | 396,633 | 408,337 | | 397,200 |
| 預金・NCD | 348,789 | 352,672 | 363,667 | | 347,600 |
| 債券 | － | － | － | | － |
| 特定取引負債 | 235 | 177 | 127 | | 500 |
| 繰延税金負債<末残> | － | － | － | | － |
| 再評価に係る繰延税金負債<末残> | 237 | 236 | 236 | | 237 |
| 純資産 | 17,019 | 18,192 | 18,235 | | 15,739 |
| 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） | 5,995 | 6,135 | 5,962 | | 4,837 |
| 自己株式 | － | － | － | | － |
| その他有価証券評価差額金 | 920 | 1,863 | 2,173 | | 824 |
| 繰延ヘッジ損益 | 275 | 365 | 271 | | 273 |
| 土地再評価差額金 | 412 | 412 | 412 | | 390 |
| 新株予約権 | － | － | － | | － |
| （収益） | | | | | （億円） |
| 業務粗利益 | 5,986 | 5,816 | 2,858 | | 5,630 |
| 信託報酬 | 234 | 216 | 118 | | 224 |
| うち合同運用指定金銭信託分 | 31 | 24 | 10 | | 30 |
| うち信託勘定不良債権等処理額 （A） | ▲ 0 | ▲ 0 | 0 | | － |
| 資金利益 | 4,541 | 4,330 | 2,108 | | 4,300 |
| 資金運用収益 | 5,132 | 4,849 | 2,344 | | 4,810 |
| 資金調達費用 | 591 | 518 | 236 | | 510 |
| 役務取引等利益 | 734 | 842 | 491 | | 790 |
| 特定取引利益 | 121 | 15 | ▲ 27 | | 85 |
| その他業務利益 | 353 | 411 | 167 | | 231 |
| 国債等債券関係損(▲)益 | 268 | 305 | 92 | | 8 |
| 業務純益（一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前）(B)+(A)+(C) | 2,597 | 2,460 | 1,181 | | 2,270 |
| 業務純益 （B） | 2,674 | 2,481 | 1,181 | | 2,270 |
| 一般貸倒引当金繰入額 （C） | ▲ 76 | ▲ 21 | － | | － |
| 経費 | 3,388 | 3,356 | 1,677 | | 3,360 |
| 人件費 | 1,304 | 1,359 | 654 | | 1,290 |
| 物件費 | 1,898 | 1,832 | 939 | | 1,900 |
| 不良債権処理損失額 | 578 | 387 | 89 | | 480 |
| 株式等関係損(▲)益 | 22 | ▲ 77 | 200 | | 50 |
| 株式等償却 | 11 | 140 | 2 | | 10 |
| 経常利益 | 2,441 | 2,545 | 1,582 | | 1,920 |
| 特別利益 | 20 | 11 | 0 | | － |
| 特別損失 | 34 | 18 | 16 | | 20 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 18 | 447 | 273 | | 440 |
| 法人税等調整額 | 13 | ▲ 429 | 213 | | 260 |
| 税引後当期利益 | 2,394 | 2,519 | 1,079 | | 1,200 |
| （配当） | | | | | （億円、円、%） |
| 分配可能額 | 7,132 | 7,273 | | | 5,974 |
| 配当金総額(中間配当を含む) | 1,934 | 2,446 | | | 1,675 |
| 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。

| | 24/3月期<br>実績 | 25/3月期<br>実績 | 25/9月期<br>実績 | 備考 | 26/3月期<br>計画 |
|---|---|---|---|---|---|
| (経営指標) | | | | | (%) |
| 資金運用利回(A) | 1.36 | 1.26 | 1.17 | | 1.27 |
| 貸出金利回(B) | 1.72 | 1.61 | 1.50 | | 1.54 |
| 有価証券利回 | 0.56 | 0.52 | 0.53 | | 0.52 |
| 資金調達原価(C) | 1.04 | 1.00 | 0.96 | | 1.01 |
| 預金利回(含むNCD)(D) | 0.08 | 0.06 | 0.05 | | 0.06 |
| 経費率(E) | 0.97 | 0.95 | 0.91 | | 0.96 |
| 人件費率 | 0.37 | 0.38 | 0.35 | | 0.37 |
| 物件費率 | 0.54 | 0.51 | 0.51 | | 0.54 |
| 総資金利鞘(A)-(C) | 0.31 | 0.25 | 0.21 | | 0.26 |
| 預貸金利鞘(B)-(D)-(E) | 0.66 | 0.59 | 0.52 | | 0.51 |
| 非金利収入比率 | 24.13 | 25.55 | 26.24 | | 23.62 |
| OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益) | 56.60 | 57.70 | 58.67 | | 59.68 |
| ROE(注1) | 15.89 | 13.97 | 12.93 | | 13.99 |
| ROA(注2) | 0.64 | 0.60 | 0.56 | | 0.55 |

(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］

| | 24/3月期 実績 | 25/3月期 実績 | 25/9月期 実績 | 備考 | 26/3月期 計画 |
|---|---|---|---|---|---|
| （規模）〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 | | | | | （億円） |
| 総資産 | 263,229 | 262,489 | 267,310 | | 262,578 |
| 貸出金 | 165,831 | 166,862 | 169,898 | | 170,144 |
| 有価証券 | 55,355 | 57,894 | 60,086 | | 59,964 |
| 特定取引資産 | 4,731 | 4,986 | 4,154 | | 5,000 |
| 繰延税金資産〈末残〉 | 1,138 | 1,319 | 1,137 | | 1,416 |
| 総負債 | 253,080 | 250,880 | 256,236 | | 251,101 |
| 預金・NCD | 212,783 | 213,581 | 220,080 | | 208,310 |
| 債券 | － | － | － | | － |
| 特定取引負債 | 235 | 177 | 127 | | 500 |
| 繰延税金負債〈末残〉 | － | － | － | | － |
| 再評価に係る繰延税金負債〈末残〉 | 237 | 236 | 236 | | 237 |
| 純資産 | 12,428 | 13,404 | 13,430 | | 11,426 |
| 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） | 4,559 | 4,749 | 4,564 | | 3,584 |
| 自己株式 | － | － | － | | － |
| その他有価証券評価差額金 | 603 | 1,300 | 1,609 | | 600 |
| 繰延ヘッジ損益 | 282 | 371 | 273 | | 280 |
| 土地再評価差額金 | 412 | 412 | 412 | | 390 |
| 新株予約権 | － | － | － | | － |
| （収益） | | | | | （億円） |
| 業務粗利益 | 4,031 | 3,879 | 1,890 | | 3,760 |
| 信託報酬 | 234 | 216 | 118 | | 224 |
| うち合同運用指定金銭信託分 | 31 | 24 | 10 | | 30 |
| うち信託勘定不良債権等処理額 （A） | ▲ 0 | ▲ 0 | 0 | | － |
| 資金利益 | 2,813 | 2,678 | 1,321 | | 2,677 |
| 資金運用収益 | 3,245 | 3,063 | 1,496 | | 3,058 |
| 資金調達費用 | 432 | 385 | 175 | | 381 |
| 役務取引等利益 | 549 | 606 | 348 | | 561 |
| 特定取引利益 | 121 | 15 | ▲ 27 | | 85 |
| その他業務利益 | 311 | 361 | 128 | | 211 |
| 国債等債券関係損(▲)益 | 226 | 258 | 55 | | 9 |
| 業務純益（一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前）(B)+(A)+(C) | 1,805 | 1,676 | 788 | | 1,550 |
| 業務純益 （B） | 1,805 | 1,676 | 788 | | 1,550 |
| 一般貸倒引当金繰入額 （C） | － | － | － | | － |
| 経費 | 2,226 | 2,202 | 1,102 | | 2,210 |
| 人件費 | 851 | 882 | 422 | | 828 |
| 物件費 | 1,253 | 1,216 | 626 | | 1,268 |
| 不良債権処理損失額 | 352 | 244 | 48 | | 320 |
| 株式等関係損(▲)益 | 11 | ▲ 74 | 194 | | 50 |
| 株式等償却 | 9 | 132 | 2 | | 10 |
| 経常利益 | 1,792 | 1,877 | 1,189 | | 1,370 |
| 特別利益 | 20 | 9 | 0 | | － |
| 特別損失 | 28 | 13 | 13 | | 10 |
| 法人税、住民税及び事業税 | ▲ 58 | 257 | 168 | | 227 |
| 法人税等調整額 | ▲ 26 | ▲ 440 | 170 | | 263 |
| 税引後当期利益 | 1,869 | 2,055 | 836 | | 870 |
| （配当） | | | | | （億円、円、%） |
| 分配可能額 | 5,531 | 5,721 | | | 4,557 |
| 配当金総額(中間配当を含む) | 1,455 | 1,959 | | | 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。

| | 24/3月期<br>実績 | 25/3月期<br>実績 | 25/9月期<br>実績 | 備考 | 26/3月期<br>計画 |
|---|---|---|---|---|---|
| (経営指標) | | | | | (%) |
| 資金運用利回(A) | 1.38 | 1.28 | 1.21 | | 1.31 |
| 貸出金利回(B) | 1.65 | 1.55 | 1.45 | | 1.48 |
| 有価証券利回 | 0.62 | 0.55 | 0.55 | | 0.58 |
| 資金調達原価(C) | 1.11 | 1.07 | 1.03 | | 1.08 |
| 預金利回(含むNCD)(D) | 0.09 | 0.07 | 0.06 | | 0.06 |
| 経費率(E) | 1.04 | 1.03 | 0.99 | | 1.06 |
| 人件費率 | 0.39 | 0.41 | 0.38 | | 0.39 |
| 物件費率 | 0.58 | 0.56 | 0.56 | | 0.60 |
| 総資金利鞘(A)-(C) | 0.27 | 0.20 | 0.18 | | 0.22 |
| 預貸金利鞘(B)-(D)-(E) | 0.51 | 0.45 | 0.39 | | 0.36 |
| 非金利収入比率 | 30.21 | 30.94 | 30.10 | | 28.80 |
| OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益) | 55.22 | 56.78 | 58.30 | | 58.77 |
| ROE(注1) | 15.18 | 12.97 | 11.71 | | 13.06 |
| ROA(注2) | 0.70 | 0.65 | 0.60 | | 0.60 |

(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]

| | 24/3月期<br>実績 | 25/3月期<br>実績 | 25/9月期<br>実績 | 備考 | 26/3月期<br>計画 |
|---|---|---|---|---|---|
| 合同運用指定金銭信託 | | | | | |
| (規模)<末残ベース> | | | | | (億円) |
| 総資産 | 4,074 | 4,935 | 5,975 | | 3,643 |
| 貸出金 | 619 | 534 | 491 | | 386 |
| 有価証券 | － | － | － | | － |
| その他 | 3,455 | 4,401 | 5,483 | | 3,257 |
| 総負債 | 4,074 | 4,935 | 5,975 | | 3,643 |
| 元本 | 4,072 | 4,933 | 5,973 | | 3,642 |
| その他 | 2 | 2 | 2 | | 1 |
| 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 ]

| | 25/3月期<br>実績 | 25/9月期<br>実績 | 26/3月期<br>見込み |
|---|---|---|---|
| (規模)<末残> | | | (億円) |
| 総資産 | 431,106 | 431,252 | |
| 貸出金 | 264,901 | 264,196 | |
| 有価証券 | 101,815 | 100,141 | |
| 特定取引資産 | 7,871 | 5,527 | |
| 繰延税金資産 | 1,762 | 1,566 | |
| 総負債 | 409,213 | 409,313 | |
| 預金・NCD | 366,862 | 363,187 | |
| 債券 | － | － | |
| 特定取引負債 | 3,460 | 2,860 | |
| 繰延税金負債 | 2 | 3 | |
| 再評価に係る繰延税金負債 | 236 | 236 | |
| 純資産 | 21,893 | 21,938 | |
| 資本金 | 3,404 | 504 | |
| 資本剰余金 | 2,370 | 7,073 | |
| 利益剰余金 | 13,154 | 10,712 | |
| 自己株式 | ▲ 895 | ▲ 496 | |
| その他有価証券評価差額金 | 1,865 | 2,176 | |
| 繰延ヘッジ損益 | 363 | 269 | |
| 土地再評価差額金 | 412 | 412 | |
| 為替換算調整勘定 | ▲ 43 | ▲ 21 | |
| 新株予約権 | － | － | |
| 少数株主持分 | 1,260 | 1,307 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| (収益) | | | (億円) |
| 経常収益 | 8,321 | 4,292 | |
| 資金運用収益 | 4,919 | 2,380 | |
| 役務取引等収益 | 2,035 | 1,067 | |
| 特定取引収益 | 35 | 5 | |
| その他業務収益 | 534 | 221 | |
| その他経常収益 | 796 | 616 | |
| 経常費用 | 5,470 | 2,548 | |
| 資金調達費用 | 489 | 226 | |
| 役務取引等費用 | 529 | 242 | |
| 特定取引費用 | 13 | 33 | |
| その他業務費用 | 121 | 47 | |
| 営業経費 | 3,616 | 1,756 | |
| その他経常費用 | 699 | 240 | |
| 貸出金償却 | 351 | 103 | |
| 貸倒引当金繰入額 | － | － | |
| 一般貸倒引当金純繰入額 | － | － | |
| 個別貸倒引当金純繰入額 | － | － | |
| 経常利益 | 2,851 | 1,743 | 2,700 |
| 特別利益 | 11 | 31 | |
| 特別損失 | 19 | 16 | |
| 税金等調整前当期純利益 | 2,843 | 1,758 | |
| 法人税、住民税及び事業税 | 476 | 302 | |
| 法人税等調整額 | ▲ 437 | 192 | |
| 少数株主利益 | 53 | 43 | |
| 当期純利益 | 2,751 | 1,220 | 1,850 |

(図表2)自己資本比率の推移[りそなホールディングス](国内基準)

(連結)　　(億円)

| | 24/3月期 実績 | 25/3月期 実績 | 25/9月期 実績 | 備考 | 26/3月期 計画 |
|---|---|---|---|---|---|
| 資本金 | 3,404 | 3,404 | 504 | | 3,404 |
| うち非累積的永久優先株 | － | － | － | | － |
| 資本剰余金 | 2,370 | 2,370 | 7,073 | | 2,370 |
| 利益剰余金 | 10,866 | 13,154 | 10,712 | | 13,561 |
| 連結子会社等の少数株主持分 | 1,098 | 1,259 | 1,306 | | 1,073 |
| うち優先出資証券 | 945 | 1,081 | 1,124 | | 920 |
| 自己株式(▲) | 868 | 895 | 496 | | 888 |
| 社外流出予定額(▲) | 464 | 463 | － | | 465 |
| その他有価証券の評価差損(▲)(注1) | － | － | － | | － |
| 為替換算調整勘定 | ▲46 | ▲43 | ▲21 | | ▲45 |
| 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(▲) | 91 | 82 | 77 | | 77 |
| その他 | － | － | － | | － |
| 繰延税金資産の控除金額(▲) | － | － | － | | － |
| Tier Ⅰ 計 | 16,270 | 18,705 | 19,002 | | 18,933 |
| (うち税効果相当額) | (1,693) | (1,762) | (1,564) | | (2,001) |
| 有価証券含み益 | － | － | － | | － |
| 土地再評価益 | 292 | 292 | 292 | | 282 |
| 一般貸倒引当金 | 108 | 82 | 71 | | 108 |
| 適格引当金が期待損失を上回る額 | 467 | 469 | 459 | | 482 |
| 永久劣後債務 | 1,233 | 1,327 | 1,375 | | 1,144 |
| Upper TierⅡ計 | 2,101 | 2,171 | 2,199 | | 2,018 |
| 期限付劣後債務・優先株 | 4,702 | 4,714 | 4,714 | | 4,693 |
| その他 | － | － | － | | － |
| Lower TierⅡ計 | 4,702 | 4,714 | 4,714 | | 4,693 |
| TierⅡ計 | 6,804 | 6,885 | 6,913 | | 6,711 |
| (うち自己資本への算入額) | (6,804) | (6,885) | (6,913) | | (6,711) |
| TierⅢ | － | － | － | | － |
| 控除項目 | ▲61 | ▲49 | ▲23 | | ▲52 |
| 自己資本合計 | 23,014 | 25,541 | 25,891 | | 25,592 |

(億円)

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| リスクアセット | 174,421 | 174,050 | 170,140 | | 182,987 |
| オンバランス項目 | 151,692 | 151,925 | 149,808 | | 158,025 |
| オフバランス項目 | 11,573 | 11,173 | 9,441 | | 14,239 |
| その他(注2) | 11,156 | 10,951 | 10,890 | | 10,722 |

(%)

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 自己資本比率 | 13.19 | 14.67 | 15.21 | | 13.98 |
| Tier Ⅰ 比率 | 9.32 | 10.74 | 11.16 | | 10.34 |

(注1)24/3月期以降の実績および26/3月期の計画については、平成20年金融庁告示第79号および平成24年金融庁告示第56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)

| | 24/3月期 実績 | 25/3月期 実績 | 25/9月期 実績 | 備考 | 26/3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 | 4,585 | 4,767 | 4,579 | | 3,611 |
| その他 | 965 | 1,117 | 1,124 | | 939 |
| うち優先出資証券 | 945 | 1,081 | 1,124 | | 920 |
| 自己株式(▲) | － | － | － | | － |
| 社外流出予定額(▲) | 928 | 1,021 | － | | 435 |
| 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(▲) | 43 | 36 | 33 | | 31 |
| 繰延税金資産の控除金額(▲) | － | － | － | | － |
| Tier Ⅰ計 | 11,150 | 11,397 | 12,241 | | 10,655 |
| (うち税効果相当額) | (1,140) | (1,320) | (1,138) | | (1,417) |
| 有価証券含み益 | － | － | － | | － |
| 土地再評価益 | 292 | 292 | 292 | | 282 |
| 一般貸倒引当金 | 24 | 13 | 10 | | 24 |
| 適格引当金が期待損失を上回る額 | 341 | 345 | 338 | | 356 |
| 永久劣後債務 | 1,078 | 1,222 | 1,270 | | 1,039 |
| Upper TierⅡ計 | 1,736 | 1,873 | 1,910 | | 1,703 |
| 期限付劣後債務・優先株 | 3,532 | 3,494 | 3,494 | | 3,473 |
| その他 | － | － | － | | － |
| Lower TierⅡ計 | 3,532 | 3,494 | 3,494 | | 3,473 |
| TierⅡ計 | 5,269 | 5,367 | 5,404 | | 5,176 |
| (うち自己資本への算入額) | (5,269) | (5,367) | (5,404) | | (5,176) |
| TierⅢ | － | － | － | | － |
| 控除項目 | ▲204 | ▲194 | ▲193 | | ▲196 |
| 自己資本合計 | 16,215 | 16,569 | 17,453 | | 15,635 |

(億円)

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| リスクアセット | 123,187 | 123,503 | 120,758 | | 129,700 |
| オンバランス項目 | 106,186 | 106,833 | 105,740 | | 110,242 |
| オフバランス項目 | 10,092 | 9,865 | 8,227 | | 12,782 |
| その他(注2) | 6,908 | 6,804 | 6,790 | | 6,675 |

(%)

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 自己資本比率 | 13.16 | 13.41 | 14.45 | | 12.05 |
| Tier Ⅰ比率 | 9.05 | 9.22 | 10.13 | | 8.21 |

(注1)24/3月期以降の実績および26/3月期の計画については、平成20年金融庁告示第79号および
平成24年金融庁告示第56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)

| | 24/3月期 実績 | 25/3月期 実績 | 25/9月期 実績 | 備考 | 26/3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 | 4,400 | 4,664 | 4,540 | | 3,426 |
| 連結子会社等の少数株主持分 | 1,052 | 1,207 | 1,251 | | 1,026 |
| うち優先出資証券 | 945 | 1,081 | 1,124 | | 920 |
| 自己株式(▲) | － | － | － | | － |
| 社外流出予定額(▲) | 928 | 1,021 | － | | 435 |
| その他有価証券の評価差損(▲)(注1) | － | － | － | | － |
| 為替換算調整勘定 | ▲ 46 | ▲43 | ▲21 | | ▲45 |
| 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(▲) | 43 | 36 | 33 | | 31 |
| その他 | － | － | － | | － |
| 繰延税金資産の控除金額(▲) | － | － | － | | － |
| Tier Ⅰ 計 | 11,527 | 11,862 | 12,829 | | 11,034 |
| (うち税効果相当額) | (1,139) | (1,319) | (1,136) | | (1,417) |
| 有価証券含み益 | － | － | － | | － |
| 土地再評価益 | 292 | 292 | 292 | | 282 |
| 一般貸倒引当金 | 33 | 22 | 19 | | 33 |
| 適格引当金が期待損失を上回る額 | 341 | 344 | 337 | | 355 |
| 永久劣後債務 | 1,078 | 1,222 | 1,270 | | 1,039 |
| Upper TierⅡ計 | 1,744 | 1,881 | 1,919 | | 1,711 |
| 期限付劣後債務・優先株 | 3,532 | 3,494 | 3,494 | | 3,473 |
| その他 | － | － | － | | － |
| Lower TierⅡ計 | 3,532 | 3,494 | 3,494 | | 3,473 |
| TierⅡ計 | 5,277 | 5,375 | 5,413 | | 5,184 |
| (うち自己資本への算入額) | (5,277) | (5,375) | (5,413) | | (5,184) |
| TierⅢ | － | － | － | | － |
| 控除項目 | ▲358 | ▲426 | ▲470 | | ▲350 |
| 自己資本合計 | 16,447 | 16,811 | 17,772 | | 15,868 |

(億円)

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| リスクアセット | 124,075 | 124,567 | 121,973 | | 130,445 |
| オンバランス項目 | 106,833 | 107,685 | 106,723 | | 110,890 |
| オフバランス項目 | 10,040 | 9,774 | 8,158 | | 12,730 |
| その他(注2) | 7,201 | 7,106 | 7,091 | | 6,825 |

(%)

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 自己資本比率 | 13.25 | 13.49 | 14.57 | | 12.16 |
| Tier Ⅰ 比率 | 9.29 | 9.52 | 10.51 | | 8.45 |

(注1)24/3月期以降の実績および26/3月期の計画については、平成20年金融庁告示第79号および平成24年金融庁告示第56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）

| | 25/3月期<br>実績 | 25/9月期<br>実績 | 26/3月期<br>見込み |
|---|---|---|---|
| 傘下銀行合算 | 2,460 | 1,181 | 2,330 |
| 業務粗利益（※） | 5,816 | 2,858 | 5,630 |
| 経費（▲） | 3,356 | 1,677 | 3,300 |
| うちりそな銀行 | 1,676 | 788 | 1,570 |
| 業務粗利益（※） | 3,879 | 1,890 | 3,740 |
| ・営業部門 | 3,409 | 1,720 | 3,379 |
| ・市場部門 | 521 | 188 | 392 |
| ・その他 | ▲ 51 | ▲ 18 | ▲ 31 |
| 経費（▲） | 2,202 | 1,102 | 2,170 |

※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］

| | | 24/3月末<br>実績 | 25/3月末<br>実績 | 25/9月末<br>実績 | 備考 | 26/3月末<br>計画 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| （役職員数） | | | | | | |
| 役員数（注1） | （人） | 45 | 41 | 41 | | 46 |
| うち取締役（ ）内は非常勤） | （人） | 30(12) | 27(11) | 27(12) | | 30(12) |
| うち監査役（ ）内は非常勤） | （人） | 11(6) | 11(5) | 11(5) | | 11(6) |
| うち執行役（ ）内は取締役を兼務） | （人） | 12(8) | 11(8) | 11(8) | | 13(8) |
| 従業員数（注2） | （人） | 15,119 | 15,084 | 15,333 | ※1 | 15,110 |

（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） | 468 | 467 | 467 | | 468 |
| 海外支店（注2） | （店） | － | － | － | | － |
| （参考）海外現地法人（注3） | （社） | 2 | 1 | 1 | | 1 |

（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。

| | | 24/3月末<br>実績 | 25/3月末<br>実績 | 25/9月末<br>実績 | 備考 | 26/3月末<br>計画 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| （人件費） | | | | | | |
| 人件費（注1、2） | （百万円） | 133,332 | 138,952 | 66,961 | ※2 | 132,000 |
| うち給与・報酬 | （百万円） | 85,345 | 86,007 | 42,408 | | 85,600 |
| 平均給与月額 | （千円） | 421 | 426 | 418 | | 427 |

（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 5ヶ月（25年9月末）。

（役員報酬・賞与）

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 役員報酬・賞与（注1） | （百万円） | 859 | 803 | 365 | | 848 |
| うち取締役・監査役報酬 | （百万円） | 756 | 702 | 319 | | 746 |
| うち執行役報酬（注2） | （百万円） | 103 | 100 | 45 | | 101 |
| 役員賞与 | （百万円） | － | － | － | | － |
| 平均役員（常勤）報酬・賞与（注3） | （百万円） | 19 | 20 | 18 | | 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）25/9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） | 186,894 | 180,235 | 92,426 | | 187,000 |
| うち機械化関連費用（注2） | （百万円） | 56,243 | 53,268 | 25,957 | | 55,500 |
| 除く機械化関連費用 | （百万円） | 130,651 | 126,966 | 66,469 | ※3 | 131,500 |

（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） | 320,227 | 319,188 | 159,388 | | 319,000 |

※1　新卒者採用に伴うものであり、通期では計画を達成できる見込みです。
※2　計画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　除く機誠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6）リストラの推移及び計画［りそな銀行］

| | 24/3月末<br>実績 | 25/3月末<br>実績 | 25/9月末<br>実績 | 備考 | 26/3月末<br>計画 |
|---|---|---|---|---|---|
| （役職員数） | | | | | |
| 役員数 （人） | 15 | 11 | 12 | | 17 |
| うち取締役（ ）内は非常勤） （人） | 11(3) | 7(1) | 8(2) | | 13(4) |
| うち監査役（ ）内は非常勤） （人） | 4(2) | 4(2) | 4(2) | | 4(2) |
| 従業員数（注） （人） | 9,698 | 9,679 | 9,838 | ※1 | 9,700 |

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

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| （国内店舗・海外拠点数） | | | | | |
| 国内本支店（注1） （店） | 265 | 265 | 265 | | 266 |
| 海外支店（注2） （店） | － | － | － | | － |
| （参考）海外現地法人（注3） （社） | 2 | 1 | 1 | | 1 |

（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。

| | 24/3月末<br>実績 | 25/3月末<br>実績 | 25/9月末<br>実績 | 備考 | 26/3月末<br>計画 |
|---|---|---|---|---|---|
| （人件費） | | | | | |
| 人件費（注1） （百万円） | 85,105 | 88,209 | 42,293 | ※2 | 82,800 |
| うち給与・報酬 （百万円） | 53,158 | 54,134 | 26,696 | | 53,500 |
| 平均給与月額 （千円） | 438 | 438 | 428 | | 438 |

（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 8ヶ月（25年9月末）。

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| （役員報酬・賞与） | | | | | |
| 役員報酬・賞与（注1） （百万円） | 285 | 272 | 91 | | 295 |
| うち役員報酬 （百万円） | 285 | 272 | 91 | | 295 |
| 役員賞与 （百万円） | － | － | － | | － |
| 平均役員(常勤)報酬・賞与（注2） （百万円） | 22 | 22 | 18 | | 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）25/9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） | 125,331 | 121,675 | 62,611 | | 126,800 |
| うち機械化関連費用（注2） （百万円） | 37,080 | 34,953 | 17,306 | | 37,500 |
| 除く機械化関連費用 （百万円） | 88,251 | 86,721 | 45,304 | ※3 | 89,300 |

（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） | 210,437 | 209,884 | 104,904 | ※2･3 | 209,600 |

※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　除く機誠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 | 田村泰博 | ファクタリング | H25/9月 | 円 | 2,588 | 770 | 770 | 85 | 19 | 4 | 3 | 連結 |
| りそなカード㈱ | S58/2月 | 山口伸淑 | クレジットカード | H25/9月 | 円 | 1,018 | 493 | 373 | 232 | 76 | 15 | 10 | 連結 |

（注1）25/9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）25/9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 | H25/6月 | IDR | 11,820 | 2,249 | 1,173 | 2,157 | 315 | 134 | 361 | 連結 |
| P.T. Resona Indonesia Finance | S59/11月 | 下内博雄 | リース業 | H25/6月 | IDR | 375 | 277 | 197 | 93 | 0 | 9 | 7 | 連結 |

（注1）25/9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）25/9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 | 社長 | 取締役10名(うち社外取締役6名) | コーポレート<br>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<br>取締役及び執行役の職務の執行を監督<br>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3名) | コーポレート<br>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3名) | コーポレート<br>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 | 社長 | 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および副担当執行役 | 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 | 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<br>銀行: 原則四半期毎<br>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<br>経営改革委員会 | 社長 | 社長、副社長、および子会社である銀行の社長、ならびにグループ戦略部、財務部、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統括部、オペレーション改革部の各担当役員 | 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<br>経営委員会 | 社長 | 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<br>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<br>CSR委員会 | 社長 | 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<br>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<br>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・副担当執行役・部長<br>子会社である銀行のALM所管部署の担当役員・副担当役員・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<br>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・副担当執行役・部長<br>子会社である銀行のリスク管理所管部署の担当役員・副担当役員・部長は、原則として半年毎に委員会に参加 | リスク統括部<br>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 |

| 会議・委員会名 | 議長 | メンバー | 担当部署 | 開催頻度 | 目的・討議内容 |
|---|---|---|---|---|---|
| グループ<br>コンプライアンス<br>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・副担当執行役・部長<br>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・副担当役員・部長<br>リスク統括部、IT企画部、グループ戦略部の担当執行役、副担当執行役および部長<br>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<br>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 |
| 人事委員会 | 社長 | 代表執行役、および人材サービス部担当執行役・部長 | 人材サービス部 | 随時 | グループ全体の人事運営に関する事項について協議、報告 |
| 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・副担当執行役・部長 | IT企画部<br>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・副担当執行役・部長、IT企画部の担当執行役・副担当執行役、ならびに財務部内部統制室の室長 | 財務部<br>コーポレート<br>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<br>流動性リスク管理<br>委員会 | リスク統括部<br>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・副担当執行役・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・副担当役員・部長 | リスク統括部 | 随時<br>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<br>管理委員会 | 信用リスク<br>統括部<br>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・副担当執行役・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・副担当役員・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<br>人権啓発委員会 | 人材サービス部<br>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<br>統括部<br>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・副担当執行役・部長 | コンプライアンス<br>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25年12月2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8名(うち社外取締役2名) | コーポレート<br>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<br>取締役及び執行役員の職務の執行を監督<br>代表取締役の選定及び解職を決定<br>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 | 社長 | 社長、副社長、その他の代表取締役、専務執行役員、<br>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 | 社長、副社長、その他の代表取締役<br>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・副担当執行役員<br>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 | 代表取締役の全員<br>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<br>(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 | 社長、副社長、その他の代表取締役<br>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<br>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 | 社長、副社長、その他の代表取締役<br>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<br>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<br>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、国際事業部、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・副担当執行役員・部長 | 経営管理部<br>総合資金部<br>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<br>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・副担当執行役員・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<br>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<br>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<br>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<br>審査部の副担当執行役員<br>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<br>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 | 社長 | 社長、副社長、その他の代表取締役<br>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<br>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<br>担当執行役員 | 人材サービス部担当執行役員(委員長)<br>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<br>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・副担当執行役員・部長<br>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 | リスク統括部担当執行役員 | 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、信託業務管理部の担当執行役員・副担当執行役員<br>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、国際事業部、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<br>（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 |
| コンプライアンス・サービス品質管理委員会 | コンプライアンス統括部<br>担当執行役員 | 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、システム部、経営管理部、人材サービス部、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の担当執行役員・副担当執行役員<br>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、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、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、国際事業部、不動産ビジネス部、信託ビジネス部、年金信託部、信託財産運用部、総合資金部の部室長 | 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、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関する事項の協議・報告 |
| 信託業務管理委員会 | 信託業務管理部<br>担当執行役員 | 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の担当執行役員・副担当執行役員<br>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、経営管理部の部室長 | 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 |
| 企業年金委員会 | 信託部門担当統括の執行役員 | 信託部門担当統括の執行役員、信託ビジネス部、年金信託部、年金営業部、信託財産運用部、アセットマネジメント部、信託業務管理部、コーポレートビジネス部、法人ソリューション営業部、コンプライアンス統括部、リスク統括部、経営管理部の担当執行役員・部室長 | 信託ビジネス部 | 原則四半期毎 | 企業年金制度の維持・普及に関する具体策の協議・報告 |
| 成長・再生支援推進委員会 | 社長 | 社長、副社長、コーポレートビジネス部、融資企画部、経営管理部、地域サポート部、コンシューマービジネス部、法人ソリューション営業部、国際事業部、不動産ビジネス部、信託ビジネス部、審査部、コンプライアンス統括部の担当執行役員・副担当執行役員 | コーポレートビジネス部<br>融資企画部<br>経営管理部 | 随時 | 中小企業等のお客さまの成長・再生支援の取組みに関する事項の協議・報告 |

（注）平成25年12月2日現在

## (図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(埼玉りそな銀行)

| 会議・委員会名 | 議長 | メンバー | 担当部署 | 開催頻度 | 目的・討議内容 |
|---|---|---|---|---|---|
| 取締役会 | 取締役会長 | 取締役8名(うち社外取締役2名) | 経営管理部 | 月1回、但し必要のないときは開催せず、又、必要に応じ随時開催 | 法令・定款および取締役会規程に定める業務執行の決定事項の決定<br>取締役および執行役員の職務の執行を監督<br>代表取締役の選定および解職を決定<br>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<br>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、内部監査部長 | 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<br>(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<br>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<br>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<br>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<br>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<br>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<br>オペレーション改革部業務サポート室 | 原則として隔月<br>(2月、4月、6月、8月、10月、12月)<br>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<br>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法人部 | 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、代表取締役、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<br>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<br>営業サポート統括部<br>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、地域営業本部長、経営管理部・融資企画部・融資部・融資管理部・営業サポート統括部・法人部・ローン事業部・コンプライアンス統括部の各担当役員・部長、融資管理部経営支援室長 | 経営管理部<br>融資企画部 | 随時開催 | 地域における金融の円滑化に係る社会的な役割期待を適時適切に果たしていくことを目的に、お客さまからの新規融資や貸付条件変更等の相談・申込みへの対応や、お客さまの経営改善に向けた取組みへの支援等に関する事項を協議・報告 |
| 法人取引強化委員会 | 社長 | 社長、営業サポート本部長、地域営業本部長、融資企画部・融資部・融資管理部・経営管理部の各担当役員・部長、営業サポート統括部長、法人部長、融資管理部経営支援室長 | 営業サポート統括部<br>法人部<br>経営管理部<br>融資企画部 | 随時開催 | 法人取引全般に係る収益増強に向けた具体策の協議、報告 |

（注）平成25年12月2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 | 指定取締役 | 取締役6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<br>取締役および執行役員の職務の執行を監督<br>代表取締役の選定および解職を決定<br>取締役および執行役員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定 |
| 監査役会 | 監査役(決議) | 監査役3名(うち社外監査役2名) | 監査役室 | 原則月1回、但し必要に応じ随時開催 | 監査に関する重要事項についての報告・協議・決議 |
| 経営会議 | 社長 | 社長、代表取締役、執行役員(内部監査部担当執行役員は除く)、経営管理部長 | 経営管理部 | 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、リスク統括部・融資部・融資企画部・コンプライアンス統括部の各担当役員、融資部・融資企画部・リスク統括部の各部長 | 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、代表取締役(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 | 経営管理部長 | 本部各部長、監査役室長 | 経営管理部 | 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 |
| 部店長会議 | 社長 | 社長、取締役、執行役員、監査役、本部各部長、支店長 | 営業統括部 | 原則年4回(1月、4月、7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 | 経営管理部<br>担当役員 | 経営管理部・リスク統括部・営業統括部・資金証券部・融資企画部の各担当役員、経営管理部・リスク統括部・営業統括部・営業統括部ローンビジネス部・資金証券部・融資企画部の各部長 | リスク統括部<br>経営管理部 | 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・<br>サービス品質管理<br>委員会 | 代表取締役 | 代表取締役、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・営業統括部担当役員、コンプライアンス統括部・コンプライアンアス統括部お客さま相談室・経営管理部・人材サービス部・オペレーション改革部・オペレーション改革部システム室・営業統括部・資金証券部・地元企業応援部・リスク統括部・融資企画部の各部室長 | コンプライアンス<br>統括部 | 原則四半期毎、但し必要に応じ随時開催 | コンプライアンスの実践、ならびに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、コンプライアンス、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を協議、報告 |
| オペレーショナル<br>リスク委員会 | リスク統括部<br>担当役員 | リスク統括部・オペレーション改革部の各担当役員、経営管理部・人材サービス部・オペレーション改革部・オペレーション改革部システム室・営業統括部・資金証券部・リスク統括部・コンプライアンス統括部・融資企画部の各部室長 | リスク統括部 | 原則四半期毎、但し必要に応じ随時開催 | オペレーショナルリスク管理の強化ならびにオペレーショナルリスク軽減のための協議・報告 |
| 人権啓発委員会 | 人材サービス部<br>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関係部室長 | 人材サービス部<br>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・<br>サービス品質管理<br>委員会委員長 | コンプライアンス・サービス品質管理委員会委員長、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・リスク統括部の各担当役員、人材サービス部・オペレーション改革部・コンプライアンス統括部・リスク統括部・融資企画部の各部長 | コンプライアンス<br>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 | オペレーション<br>改革部担当役員 | 経営管理部・オペレーション改革部・営業統括部・リスク統括部の各担当役員、経営管理部・オペレーション改革部・オペレーション改革部システム室の各部室長 | オペレーション改革部システム室 | 随時開催 | システム関連投資計画、IT戦略に関する事項の協議・検討 |
| 与信業務査定委員会 | 融資企画部<br>担当役員 | 融資企画部・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、リスク統括部・融資部・融資企画部・コンプライアンス統括部・営業統括部の各部長 | 融資企画部 | 随時開催 | 与信業務上の評価処分に関する事項を協議 |

| 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 |
|---|---|---|---|---|---|
| 金融円滑化委員会 | 社長 | 社長、金融円滑化管理担当取締役、経営管理部・営業統括部・営業統括部ローンビジネス部・融資部・地元企業応援部・融資企画部・コンプライアンス統括部の各担当役員 | 経営管理部<br>融資企画部 | 必要に応じ随時開催 | 地域における金融の円滑化に係る社会的な役割期待を適時適切に果たしていくことを目的に、お客さまからの新規融資や貸付条件変更等の相談・申込みへの対応や、お客さまの経営改善に向けた取組みへの支援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、経営管理部・営業統括部・営業統括部ローンビジネス部・融資部・融資企画部の各部長、地域CEO、営業オフィサー | 営業統括部<br>経営管理部 | 原則月1回、但し必要に応じ随時開催 | 中期経営計画なら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25年12月2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 |
|---|---|---|
| 人材サービス部担当 | 原　俊樹 | 取締役兼代表執行役 |
| グループ戦略部担当 兼購買戦略部担当 | 菅　哲哉 | 取締役兼代表執行役 |
| 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 | 中前 公志 | 執行役 |
| リスク統括部担当 兼コンプライアンス統括部担当 | 松井 浩一 | 執行役 |
| オペレーション改革部担当 兼IT企画部担当 | 村木　徹 | 執行役 |
| 財務部担当 | 野村　眞 | 執行役 |
| 内部監査部長 兼内部監査部担当 | 宇野 保範 | 執行役 |
| コーポレートコミュニケーション部担当 兼金融マーケティング研究所担当 兼コーポレートガバナンス事務局担当 | 増田 賢一朗 | 執行役 |
| 信用リスク統括部担当 | 鳥居 高行 | 執行役 |

（注）平成25年12月2日現在

（りそな銀行）

| 担当業務等 | 担当役員 | 現職 |
|---|---|---|
| 地域サポート部担当 | 東　和浩 | 代表取締役社長兼執行役員 |
| 西日本担当統括（*1） | 池田 博之 | 代表取締役副社長兼執行役員 |
| 東日本担当統括（*2）兼首都圏地域担当 兼信託部門担当統括(*3) | 古川 裕二 | 代表取締役副社長兼執行役員 |
| 人材サービス部担当 兼人材育成部担当 | 原　俊樹 | 取締役兼執行役員 |
| 経営管理部担当 | 菅　哲哉 | 取締役兼執行役員 |
| リスク統括部担当 兼コンプライアンス統括部担当 | 松井 浩一 | 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 | 村木　徹 | 専務執行役員 |
| 大阪地域担当 兼九州営業本部担当 | 根来 茂樹 | 専務執行役員 |
| 神奈川地域担当 兼名古屋営業本部担当 兼独立店担当（浜松支店・津支店担当） | 岩田 一男 | 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 兼ローン営業部担当 兼ローン管理部担当 | 土屋 隆志 | 常務執行役員 |
| 審査部担当 兼融資管理部担当 | 森下 清市 | 常務執行役員 |
| 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 兼国際事業部担当統括 | 阿部 光男 | 常務執行役員 |
| 東京営業部長 | 平山 泰行 | 常務執行役員 |
| 大阪営業部長 | 小坂　肇 | 常務執行役員 |
| 信託財産運用部担当 兼アセットマネジメント部担当 | 西岡 明彦 | 執行役員 |
| 大阪地域担当（市内北ブロック・市外北ブロック担当） | 伊東 弘美 | 執行役員 |
| ひょうご地域担当 兼独立店担当（広島支店担当） | 植田 伸吾 | 執行役員 |
| 国際事業部担当 | 佐藤 洋誓 | 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 |
| 奈良地域担当 兼京都・滋賀営業本部担当 | 牧野 正人 | 執行役員 |
| 審査部副担当 | 宮嶋　孝 | 執行役員 |
| 年金信託部担当 兼信託業務管理部担当 | 葛野 正直 | 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 |
| コーポレートガバナンス事務局担当 | 増田 賢一朗 | 執行役員 |
| 首都圏地域担当（都心ブロック担当）兼独立店担当（前橋支店・長岡支店・松本支店・甲府支店担当） | 大橋 正彦 | 執行役員 |
| 多摩地域担当 兼首都圏地域担当（西ブロック担当） | 浅井　哲 | 執行役員 |
| 首都圏地域担当（東ブロック担当） 兼独立店担当（札幌支店・宇都宮支店・仙台支店担当） | 川島 高博 | 執行役員 |
| 大阪地域担当（市内南ブロック・市外南ブロック担当） 兼独立店担当（和歌山支店担当） | 木村 滋樹 | 執行役員 |
| 年金営業部担当 兼信託ビジネス部担当 | 八田 恭忠 | 執行役員 |
| 首都圏地域担当（中央ブロック担当） | 北川 克彦 | 執行役員 |
| 融資企画部担当 | 鳥居 高行 | 執行役員 |

（注）平成25年12月2日現在

（＊1)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

（＊2)首都圏地域・神奈川地域・多摩地域・名古屋営業本部・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、浜松支店、津支店）担当統括

（＊3)年金営業部・信託ビジネス部・年金信託部・信託財産運用部・アセットマネジメント部・信託業務管理部担当統括

（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 | 池田 一義 | 代表取締役副社長兼執行役員 |
| 経営管理部担当 兼コンプライアンス統括部担当 | 梅澤 英雄 | 取締役兼専務執行役員 |
| 内部監査部担当 | 江副 弘隆 | 取締役兼常務執行役員 |
| 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 | 取締役兼常務執行役員 |
| 融資部担当 兼融資管理部担当 | 青山 通郎 | 常務執行役員 |
| 埼玉西地域営業本部長 | 中尾 安志 | 常務執行役員 |
| 埼玉北地域営業本部長 | 関川 朋史 | 常務執行役員 |
| オペレーション改革部副担当 | 村木 徹 | 執行役員 |
| 埼玉中央地域営業本部長 | 藤田 正幸 | 執行役員 |
| 埼玉営業本部長 兼公共法人部担当 | 中野 真治 | 執行役員 |
| 埼玉東地域営業本部長 | 小泉 公彦 | 執行役員 |
| 人材サービス部長 兼人材サービス部担当 | 土井 仁 | 執行役員 |

（注）平成25年12月2日現在

（近畿大阪銀行）

| 担当業務等 | 担当役員 | 現職 |
|---|---|---|
| 内部監査部担当 | 中前 公志 | 代表取締役社長兼執行役員 |
| 経営管理部担当 兼人材サービス部担当 兼コンプライアンス統括部担当 | 酒井 真樹 | 代表取締役兼専務執行役員 |
| 大阪中央地域担当 兼地元企業応援部担当 | 南本　貢 | 常務執行役員 |
| 営業統括部担当 兼資金証券部担当 | 氷坂 智晶 | 常務執行役員 |
| リスク統括部担当 兼融資企画部担当 | 上野　計 | 常務執行役員 |
| オペレーション改革部担当 兼融資部担当 | 橋本 真二 | 常務執行役員 |
| 大阪南地域担当 | 久松 慎一郎 | 執行役員 |
| 大阪北・兵庫地域担当 | 井上 真一 | 執行役員 |
| 大阪東・奈良地域担当 | 福崎 康裕 | 執行役員 |

（注）平成25年12月2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）

| | | 25/3月末 実績 (A) | 25/9月末 実績 (B) | 備考 | 26/3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 | 264,772 | 265,010 | | 268,636 |
| | ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くﾍﾞｰｽ | 262,986 | 263,218 | | 266,547 |
| 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 | 92,085 | 91,665 | | 91,185 |
| | ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くﾍﾞｰｽ | 91,796 | 91,371 | | 90,896 |
| うち保証協会保証付貸出 | | 16,043 | 15,075 | | 15,393 |
| 個人向け貸出（事業用資金を除く） | | 120,629 | 121,096 | | 124,696 |
| うち住宅ローン | | 115,178 | 116,123 | | 119,091 |
| その他 | | 52,056 | 52,249 | | 52,754 |
| 海外貸出 | | 2,049 | 1,957 | | 2,270 |
| 合計 | | 266,821 | 266,968 | | 270,907 |

（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）

| | | 25/9月末 実績 (B)−(A)+(ｱ) | 備考 | 26/3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 | 1,269 | | 5,064 |
| | ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くﾍﾞｰｽ | 1,262 | | 4,760 |
| 中小企業向け貸出 | ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを含むﾍﾞｰｽ | 461 | | 100 |
| | ｲﾝﾊﾟｸﾄﾛｰﾝを除くﾍﾞｰｽ | 456 | | 100 |

（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）

| | 25/9月期 実績 (ｱ) | | 備考 | 25年度中 計画 (ｲ) | |
|---|---|---|---|---|---|
| 不良債権処理 | 684 | (487) | | | |
| 貸出金償却（注1） | 17 | (0) | | | |
| 部分直接償却実施額（注2） | 129 | (110) | | | |
| 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 | 4 | (1) | | | |
| その他の処理額（注4） | 534 | (376) | | | |
| 債権流動化(注5) | ▲ 146 | (▲ 0) | | | |
| 私募債等（注6） | 492 | (394) | | | |
| 子会社等（注7） | − | − | | | |
| 計 | 1,030 | (882) | | 1,200 | (1,000) |

（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]<br>・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。<br>・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。<br>・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<br>・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。<br><br>[体制・リスク管理部署]<br>・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。<br>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。<br>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。<br>・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。<br>・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。<br><br>[リスク管理手法]<br>・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。<br>・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。<br>・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。<br>・グループ各銀行においては、信用リスクの計測を行っています。格付ランク毎のPD（Probability of Default：デフォルト確率）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額を算出し、分析等に利用しています。<br>・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25年3月末の与信ポートフォリオの状況について、経営会議・取締役会等に報告。<br><br>・グループ各銀行の25年3月末および25年6月末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。<br><br>・グループ各銀行の25年度下期リスク限度計画（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]<br>・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。<br>・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。<br>・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。<br><br>[体制・リスク管理部署]<br>・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。<br>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。<br>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。<br>・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。<br>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。<br><br>[リスク管理手法]<br>・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。<br>・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。<br>・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。<br>・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25年3月末および25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。<br><br>・グループ各銀行の25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]<br>・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。<br>・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。<br>・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。<br><br>[体制・リスク管理部署]<br>・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。<br>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。<br>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。<br>・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。<br><br>[リスク管理手法]<br>・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。<br>・流動性リスクの状況の評価については、平常時と緊急時に区分し、流動性緊急時の対応について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25年3月末および25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。<br>・グループ各銀行は持株会社と事前協議の上、25年度下期の流動性リスクの状況を評価し、ガイドラインを設定。 |

(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]<br>・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。<br>・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。<br>・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。<br>・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。<br>・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。<br><br>[体制・リスク管理部署]<br>〇オペレーショナルリスク･事務リスク<br>・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。<br>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。<br>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。<br>・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。<br>・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。<br>〇システムリスク<br>・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。<br>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。<br>・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。<br><br>[リスク管理手法]<br>〇オペレーショナルリスク･事務リスク<br>・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。<br>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。<br>・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。<br>・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。<br>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、リスクの計測等に活用しています。<br>〇システムリスク<br>・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。<br>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24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。<br><br>・グループ各銀行の25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]<br>・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。<br>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。<br>・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。<br><br>[体制・リスク管理部署]<br>・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。<br>・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。<br><br>[リスク管理手法]<br>・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。<br>・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。<br>・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24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]<br>・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。<br>・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。<br>・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。<br>・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。<br>・「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。<br><br>[体制・リスク管理部署]<br>・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。<br>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。<br><br>[リスク管理手法]<br>・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)

| | 25/3月末 実績(単体) | 25/3月末 実績(連結) | 25/9月末 実績(単体) | 25/9月末 実績(連結) |
|---|---|---|---|---|
| 破産更生債権及び これらに準ずる債権 | 703 | 727 | 618 | 634 |
| 危険債権 | 3,457 | 3,479 | 3,306 | 3,343 |
| 要管理債権 | 1,490 | 1,752 | 1,334 | 1,605 |
| 小計(A) | 5,652 | 5,959 | 5,259 | 5,583 |
| 正常債権 | 268,627 | 269,012 | 269,127 | 269,643 |
| 合計(B) | 274,279 | 274,972 | 274,387 | 275,227 |
| 比率(A)/(B) | 2.06% | 2.16% | 1.91% | 2.02% |

(銀行勘定) (億円)

| | 25/3月末 実績(単体) | 25/3月末 実績(連結) | 25/9月末 実績(単体) | 25/9月末 実績(連結) |
|---|---|---|---|---|
| 破産更生債権及び これらに準ずる債権 | 703 | 726 | 618 | 633 |
| 危険債権 | 3,445 | 3,468 | 3,296 | 3,333 |
| 要管理債権 | 1,470 | 1,732 | 1,316 | 1,588 |
| 小計(A) | 5,620 | 5,927 | 5,232 | 5,556 |
| 正常債権 | 268,125 | 268,510 | 268,663 | 269,179 |
| 合計(B) | 273,745 | 274,438 | 273,895 | 274,735 |
| 比率(A)/(B) | 2.05% | 2.16% | 1.91% | 2.02% |

(信託勘定) (億円)

| | 25/3月末 実績(単体) | 25/3月末 実績(連結) | 25/9月末 実績(単体) | 25/9月末 実績(連結) |
|---|---|---|---|---|
| 破産更生債権及び これらに準ずる債権 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 危険債権 | 11 | 11 | 9 | 9 |
| 要管理債権 | 19 | 19 | 17 | 17 |
| 小計(A) | 31 | 31 | 27 | 27 |
| 正常債権 | 502 | 502 | 464 | 464 |
| 合計(B) | 534 | 534 | 491 | 491 |
| 比率(A)/(B) | 5.97% | 5.97% | 5.57% | 5.57% |

引当金の状況 (億円)

| | 25/3月末 実績(単体) | 25/3月末 実績(連結) | 25/9月末 実績(単体) | 25/9月末 実績(連結) |
|---|---|---|---|---|
| 一般貸倒引当金 | 1,316 | 1,998 | 1,194 | 1,820 |
| 個別貸倒引当金 | 987 | 1,057 | 919 | 985 |
| 特定海外債権引当勘定 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 貸倒引当金 計 | 2,304 | 3,055 | 2,113 | 2,806 |
| 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 | 47 | 47 | 48 | 48 |
| 小 計 | 2,351 | 3,103 | 2,161 | 2,854 |
| 特別留保金 | − | − | − | − |
| 債権償却準備金 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 小 計 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 合 計 | 2,353 | 3,104 | 2,163 | 2,855 |

(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)

| | 25/3月末 実績(単体) | 25/3月末 実績(連結) | 25/9月末 実績(単体) | 25/9月末 実績(連結) |
|---|---|---|---|---|
| 破産更生債権及び これらに準ずる債権 | 476 | 481 | 425 | 425 |
| 危険債権 | 2,092 | 2,115 | 1,891 | 1,928 |
| 要管理債権 | 1,012 | 1,053 | 867 | 914 |
| 小計(A) | 3,582 | 3,650 | 3,184 | 3,269 |
| 正常債権 | 178,108 | 178,699 | 178,711 | 179,438 |
| 合計(B) | 181,690 | 182,350 | 181,896 | 182,707 |
| 比率(A)/(B) | 1.97% | 2.00% | 1.75% | 1.78% |

(銀行勘定) (億円)

| | 25/3月末 実績(単体) | 25/3月末 実績(連結) | 25/9月末 実績(単体) | 25/9月末 実績(連結) |
|---|---|---|---|---|
| 破産更生債権及び これらに準ずる債権 | 476 | 481 | 425 | 425 |
| 危険債権 | 2,081 | 2,103 | 1,881 | 1,918 |
| 要管理債権 | 992 | 1,033 | 849 | 897 |
| 小計(A) | 3,550 | 3,619 | 3,157 | 3,241 |
| 正常債権 | 177,606 | 178,197 | 178,247 | 178,973 |
| 合計(B) | 181,156 | 181,816 | 181,404 | 182,215 |
| 比率(A)/(B) | 1.95% | 1.99% | 1.74% | 1.77% |

(信託勘定) (億円)

| | 25/3月末 実績(単体) | 25/3月末 実績(連結) | 25/9月末 実績(単体) | 25/9月末 実績(連結) |
|---|---|---|---|---|
| 破産更生債権及び これらに準ずる債権 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 危険債権 | 11 | 11 | 9 | 9 |
| 要管理債権 | 19 | 19 | 17 | 17 |
| 小計(A) | 31 | 31 | 27 | 27 |
| 正常債権 | 502 | 502 | 464 | 464 |
| 合計(B) | 534 | 534 | 491 | 491 |
| 比率(A)/(B) | 5.97% | 5.97% | 5.57% | 5.57% |

引当金の状況 (億円)

| | 25/3月末 実績(単体) | 25/3月末 実績(連結) | 25/9月末 実績(単体) | 25/9月末 実績(連結) |
|---|---|---|---|---|
| 一般貸倒引当金 | 952 | 970 | 871 | 888 |
| 個別貸倒引当金 | 633 | 633 | 548 | 548 |
| 特定海外債権引当勘定 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 貸倒引当金 計 | 1,585 | 1,603 | 1,420 | 1,437 |
| 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 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| 小 計 | 1,610 | 1,628 | 1,445 | 1,462 |
| 特別留保金 | − | − | − | − |
| 債権償却準備金 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 小 計 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 合 計 | 1,612 | 1,630 | 1,447 | 1,463 |

（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、%）

| | 25/3月末 実績(単体) | 25/3月末 実績(連結) | 25/9月末 実績(単体) | 25/9月末 実績(連結) |
|---|---|---|---|---|
| 破綻先債権額(A) | 113 | 116 | 106 | 108 |
| 延滞債権額(B) | 3,934 | 3,976 | 3,714 | 3,763 |
| 3か月以上延滞債権額(C) | 44 | 44 | 41 | 41 |
| 貸出条件緩和債権額(D) | 1,445 | 1,707 | 1,292 | 1,564 |
| ①金利減免債権 | 3 | 3 | 0 | 0 |
| ②金利支払猶予債権 | 15 | 15 | 11 | 11 |
| ③経営支援先に対する債権 | 140 | 140 | 1 | 1 |
| ④元本返済猶予債権 | 1,286 | 1,548 | 1,279 | 1,551 |
| ⑤その他 | － | － | － | － |
| 合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D) | 5,539 | 5,845 | 5,155 | 5,477 |
| 部分直接償却 | 2,878 | 2,901 | 2,660 | 2,681 |
| 総貸出金(F) | 266,821 | 267,471 | 266,968 | 267,704 |
| 比率　合計(E)/総貸出(F) | 2.07% | 2.18% | 1.93% | 2.04% |

（銀行勘定）　（億円、%）

| | 25/3月末 実績(単体) | 25/3月末 実績(連結) | 25/9月末 実績(単体) | 25/9月末 実績(連結) |
|---|---|---|---|---|
| 破綻先債権額(A) | 113 | 116 | 106 | 108 |
| 延滞債権額(B) | 3,922 | 3,964 | 3,704 | 3,752 |
| 3か月以上延滞債権額(C) | 44 | 44 | 41 | 41 |
| 貸出条件緩和債権額(D) | 1,425 | 1,687 | 1,275 | 1,546 |
| ①金利減免債権 | 3 | 3 | 0 | 0 |
| ②金利支払猶予債権 | 15 | 15 | 11 | 11 |
| ③経営支援先に対する債権 | 140 | 140 | 1 | 1 |
| ④元本返済猶予債権 | 1,266 | 1,528 | 1,262 | 1,534 |
| ⑤その他 | － | － | － | － |
| 合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D) | 5,507 | 5,813 | 5,127 | 5,450 |
| 部分直接償却 | 2,878 | 2,901 | 2,660 | 2,681 |
| 総貸出金(F) | 266,287 | 266,936 | 266,476 | 267,212 |
| 比率　合計(E)/総貸出(F) | 2.06% | 2.17% | 1.92% | 2.03% |

（信託勘定）　（億円、%）

| | 25/3月末 実績(単体) | 25/3月末 実績(連結) | 25/9月末 実績(単体) | 25/9月末 実績(連結) |
|---|---|---|---|---|
| 破綻先債権額(A) | 0 | 0 | － | － |
| 延滞債権額(B) | 11 | 11 | 10 | 10 |
| 3か月以上延滞債権額(C) | － | － | － | － |
| 貸出条件緩和債権額(D) | 19 | 19 | 17 | 17 |
| ①金利減免債権 | － | － | － | － |
| ②金利支払猶予債権 | － | － | － | － |
| ③経営支援先に対する債権 | － | － | － | － |
| ④元本返済猶予債権 | 19 | 19 | 17 | 17 |
| ⑤その他 | － | － | － | － |
| 合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D) | 31 | 31 | 27 | 27 |
| 部分直接償却 | － | － | － | － |
| 総貸出金(F) | 534 | 534 | 491 | 491 |
| 比率　合計(E)/総貸出(F) | 5.97% | 5.97% | 5.57% | 5.57% |

（図表14）リスク管理債権情報 ［ りそな銀行 ］

（銀信合算）　（億円、%）

| | 25/3月末 実績（単体） | 25/3月末 実績（連結） | 25/9月末 実績（単体） | 25/9月末 実績（連結） |
|---|---|---|---|---|
| 破綻先債権額(A) | 58 | 58 | 53 | 53 |
| 延滞債権額(B) | 2,409 | 2,436 | 2,171 | 2,206 |
| 3か月以上延滞債権額(C) | 24 | 24 | 31 | 31 |
| 貸出条件緩和債権額(D) | 988 | 1,029 | 835 | 883 |
| ①金利減免債権 | 3 | 3 | 0 | 0 |
| ②金利支払猶予債権 | 11 | 11 | 6 | 6 |
| ③経営支援先に対する債権 | 140 | 140 | 1 | 1 |
| ④元本返済猶予債権 | 833 | 874 | 827 | 874 |
| ⑤その他 | － | － | － | － |
| 合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D) | 3,481 | 3,548 | 3,091 | 3,174 |
| 部分直接償却 | 2,485 | 2,485 | 2,291 | 2,291 |
| 総貸出金(F) | 174,941 | 175,573 | 175,150 | 175,871 |
| 比率　合計(E)/総貸出(F) | 1.98% | 2.02% | 1.76% | 1.80% |

（銀行勘定）　（億円、%）

| | 25/3月末 実績（単体） | 25/3月末 実績（連結） | 25/9月末 実績（単体） | 25/9月末 実績（連結） |
|---|---|---|---|---|
| 破綻先債権額(A) | 58 | 58 | 53 | 53 |
| 延滞債権額(B) | 2,398 | 2,424 | 2,160 | 2,196 |
| 3か月以上延滞債権額(C) | 24 | 24 | 31 | 31 |
| 貸出条件緩和債権額(D) | 968 | 1,009 | 818 | 866 |
| ①金利減免債権 | 3 | 3 | 0 | 0 |
| ②金利支払猶予債権 | 11 | 11 | 6 | 6 |
| ③経営支援先に対する債権 | 140 | 140 | 1 | 1 |
| ④元本返済猶予債権 | 813 | 854 | 810 | 857 |
| ⑤その他 | － | － | － | － |
| 合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D) | 3,449 | 3,516 | 3,063 | 3,146 |
| 部分直接償却 | 2,485 | 2,485 | 2,291 | 2,291 |
| 総貸出金(F) | 174,407 | 175,039 | 174,658 | 175,380 |
| 比率　合計(E)/総貸出(F) | 1.97% | 2.00% | 1.75% | 1.79% |

（信託勘定）　（億円、%）

| | 25/3月末 実績（単体） | 25/3月末 実績（連結） | 25/9月末 実績（単体） | 25/9月末 実績（連結） |
|---|---|---|---|---|
| 破綻先債権額(A) | 0 | 0 | － | － |
| 延滞債権額(B) | 11 | 11 | 10 | 10 |
| 3か月以上延滞債権額(C) | － | － | － | － |
| 貸出条件緩和債権額(D) | 19 | 19 | 17 | 17 |
| ①金利減免債権 | － | － | － | － |
| ②金利支払猶予債権 | － | － | － | － |
| ③経営支援先に対する債権 | － | － | － | － |
| ④元本返済猶予債権 | 19 | 19 | 17 | 17 |
| ⑤その他 | － | － | － | － |
| 合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D) | 31 | 31 | 27 | 27 |
| 部分直接償却 | － | － | － | － |
| 総貸出金(F) | 534 | 534 | 491 | 491 |
| 比率　合計(E)/総貸出(F) | 5.97% | 5.97% | 5.57% | 5.57% |

（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）

| | 25/3月期 実績 | 25/9月期 実績 | 26/3月期 見込み |
|---|---|---|---|
| 不良債権処理損失額(A) | 199 | 82 | |
| うち銀行勘定 | 199 | 82 | |
| 個別貸倒引当金繰入額 | ▲ 130 | ▲ 6 | |
| 貸出金償却等(C) | 326 | 88 | |
| 貸出金償却 | 303 | 81 | |
| CCPC向け債権売却損 | － | － | |
| 協定銀行等への資産売却損(注1) | － | － | |
| その他債権売却損等 | ▲ 5 | ▲ 2 | |
| 債権放棄損 | 3 | 0 | |
| 未払費用 | 24 | 10 | |
| 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 | 0 | |
| うち信託勘定 | ▲0 | 0 | |
| 貸出金償却等(C) | ▲0 | 0 | |
| 貸出金償却 | － | 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) | ▲ 290 | ▲ 122 | |
| 合計(A)＋(B)（注2） | ▲ 214 | ▲ 148 | 145 |

〈参考〉

| | | | |
|---|---|---|---|
| 貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D) | 262 | 61 | |
| グロス直接償却等(C)＋(D) | 588 | 149 | |

（連結）　（億円）

| | 25/3月期 実績 | 25/9月期 実績 | 26/3月期 見込み |
|---|---|---|---|
| 不良債権処理損失額(A) | 337 | 146 | |
| うち銀行勘定 | 337 | 146 | |
| 個別貸倒引当金繰入額 | ▲ 49 | 33 | |
| 貸出金償却等(C) | 382 | 112 | |
| 貸出金償却 | 351 | 103 | |
| CCPC向け債権売却損 | － | － | |
| 協定銀行等への資産売却損(注1) | － | － | |
| その他債権売却損等 | 2 | ▲ 2 | |
| 債権放棄損 | 3 | 0 | |
| 未払費用 | 24 | 10 | |
| 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 | 0 | |
| うち信託勘定 | ▲0 | 0 | |
| 貸出金償却等(C) | ▲0 | 0 | |
| 貸出金償却 | － | 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) | ▲ 343 | ▲ 177 | |
| 合計(A)＋(B)（注2） | ▲ 130 | ▲ 139 | |

〈参考〉

| | | | |
|---|---|---|---|
| 貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D) | 460 | 122 | |
| グロス直接償却等(C)＋(D) | 842 | 234 | |

（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）25/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲123億円(単体)、▲125億円(連結)をそれぞれ加算。
25/9月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲107億円(単体)、▲108億円(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)

| | 25/3月期 実績 | 25/9月期 実績 | 26/3月期 見込み |
|---|---|---|---|
| 不良債権処理損失額(A) | 26 | 6 | |
| うち銀行勘定 | 26 | 6 | |
| 個別貸倒引当金繰入額 | ▲ 218 | ▲ 41 | |
| 貸出金償却等(C) | 241 | 48 | |
| 貸出金償却 | 233 | 46 | |
| CCPC向け債権売却損 | − | − | |
| 協定銀行等への資産売却損(注1) | − | − | |
| その他債権売却損等 | ▲ 5 | ▲ 2 | |
| 債権放棄損 | 3 | 0 | |
| 未払費用 | 9 | 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 | − | |
| うち信託勘定 | ▲0 | 0 | |
| 貸出金償却等(C) | ▲0 | 0 | |
| 貸出金償却 | − | 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) | ▲ 220 | ▲ 80 | |
| 合計(A)+(B)(注2) | ▲ 295 | ▲ 152 | 50 |

〈参考〉

| | | | |
|---|---|---|---|
| 貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D) | 221 | 42 | |
| グロス直接償却等(C)+(D) | 462 | 91 | |

(連結) (億円)

| | 25/3月期 実績 | 25/9月期 実績 | 26/3月期 見込み |
|---|---|---|---|
| 不良債権処理損失額(A) | 26 | 11 | |
| うち銀行勘定 | 26 | 11 | |
| 個別貸倒引当金繰入額 | ▲ 218 | ▲ 41 | |
| 貸出金償却等(C) | 241 | 53 | |
| 貸出金償却 | 233 | 51 | |
| CCPC向け債権売却損 | − | − | |
| 協定銀行等への資産売却損(注1) | − | − | |
| その他債権売却損等 | ▲ 5 | ▲ 2 | |
| 債権放棄損 | 3 | 0 | |
| 未払費用 | 9 | 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 | − | |
| うち信託勘定 | ▲0 | 0 | |
| 貸出金償却等(C) | ▲0 | 0 | |
| 貸出金償却 | − | 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) | ▲ 210 | ▲ 81 | |
| 合計(A)+(B)(注2) | ▲ 286 | ▲ 149 | |

〈参考〉

| | | | |
|---|---|---|---|
| 貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D) | 221 | 42 | |
| グロス直接償却等(C)+(D) | 463 | 96 | |

(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) 25/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲100億円(単体)、▲101億円(連結)をそれぞれ加算。
25/9月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲78億円(単体)、▲79億円(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 | 1 | 7 | 1 | 10 |
| D | 2 | 4 | 1 | 2 |
| E | 3 | 3 | 2 | 2 |
| F | 3 | 1 | 4 | 2 |
| G | 2 | 3 | 3 | 3 |
| H | 1 | 5 | 1 | 5 |
| I | 8 | 14 | 5 | 10 |
| J | 22 | 92 | 26 | 98 |
| 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 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

| | 25/9月末実績（億円） |
|---|---|
| 破産更生債権及びこれらに準ずる債権 | 425 |
| 危険債権 | 1,891 |
| 要管理債権 | 867 |
| 正常債権 | 178,711 |
| 総与信残高 | 181,896 |

（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 | 2 | 5 | 1 | 4 |
| F | 4 | 8 | 2 | 3 |
| G | 4 | 7 | 2 | 4 |
| H | － | － | － | － |
| I | 4 | 8 | 5 | 9 |
| J | － | － | 4 | 7 |
| 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

| | 25/9月末実績（億円） |
|---|---|
| 破産更生債権及び<br>これらに準ずる債権 | 112 |
| 危険債権 | 807 |
| 要管理債権 | 240 |
| 正常債権 | 65,542 |
| 総与信残高 | 66,702 |

（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 | － | － | － | － |
| D | 1 | 0 | － | － |
| E | 1 | 2 | 1 | 1 |
| F | － | － | － | － |
| G | 3 | 4 | 3 | 3 |
| H | 1 | 4 | 1 | 4 |
| I | 1 | 0 | 2 | 1 |
| J | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 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

| | 25/9月末実績（億円） |
|---|---|
| 破産更生債権及びこれらに準ずる債権 | 80 |
| 危険債権 | 607 |
| 要管理債権 | 226 |
| 正常債権 | 24,873 |
| 総与信残高 | 25,789 |

（図表18）評価損益総括表（25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 | 20,953 | 657 | 660 | 2 |
| | 債券 | 20,953 | 657 | 660 | 2 |
| | 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 | 78,926 | 2,943 | 3,171 | 227 |
| | 債券 | 68,868 | 41 | 149 | 108 |
| | 株式 | 6,682 | 2,922 | 2,968 | 45 |
| | その他 | 3,374 | ▲ 20 | 54 | 74 |
| | 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） | 1,882 | 1,066 | ▲ 816 | 30 | 846 |
| その他不動産 | 13 | 11 | ▲ 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（25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 | 13,196 | 363 | 363 | － |
| | 債券 | 13,196 | 363 | 363 | － |
| | 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 | 45,941 | 2,085 | 2,295 | 210 |
| | 債券 | 37,984 | ▲ 62 | 32 | 94 |
| | 株式 | 5,217 | 2,200 | 2,243 | 42 |
| | その他 | 2,739 | ▲ 52 | 19 | 72 |
| | 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） | 1,352 | 719 | ▲ 633 | 15 | 648 |
| その他不動産 | 0 | 1 | 0 | 0 | － |
| その他資産(注2) | － | － | － | － | － |

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づ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（25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 | 20,953 | 657 | 660 | 2 |
| | 債券 | 20,953 | 657 | 660 | 2 |
| | 株式 | － | － | － | － |
| | その他 | － | － | － | － |
| | 金銭の信託 | － | － | － | － |
| 子会社等 | 有価証券 | 641 | － | － | － |
| | 債券 | － | － | － | － |
| | 株式 | 640 | － | － | － |
| | その他 | 0 | － | － | － |
| | 金銭の信託 | － | － | － | － |
| その他 | 有価証券 | 78,950 | 2,943 | 3,171 | 227 |
| | 債券 | 68,868 | 41 | 149 | 108 |
| | 株式 | 6,682 | 2,922 | 2,968 | 45 |
| | その他 | 3,398 | ▲ 20 | 54 | 74 |
| | 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） | 1,882 | 1,066 | ▲ 816 | 30 | 846 |
| その他不動産 | 13 | 11 | ▲ 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（25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 | 13,196 | 363 | 363 | － |
| | 債券 | 13,196 | 363 | 363 | － |
| | 株式 | － | － | － | － |
| | その他 | － | － | － | － |
| | 金銭の信託 | － | － | － | － |
| 子会社等 | 有価証券 | 641 | － | － | － |
| | 債券 | － | － | － | － |
| | 株式 | 640 | － | － | － |
| | その他 | 0 | － | － | － |
| | 金銭の信託 | － | － | － | － |
| その他 | 有価証券 | 45,964 | 2,085 | 2,295 | 210 |
| | 債券 | 37,984 | ▲ 62 | 32 | 94 |
| | 株式 | 5,217 | 2,200 | 2,243 | 42 |
| | その他 | 2,763 | ▲ 52 | 19 | 72 |
| | 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） | 1,352 | 719 | ▲ 633 | 15 | 648 |
| その他不動産 | 0 | 1 | 0 | 0 | － |
| その他資産(注2) | － | － | － | － | － |

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づ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) | |
|---|---|---|---|---|
| | 25/3月末 | 25/9月末 | 25/3月末 | 25/9月末 |
| 金融先物取引 | 1,364 | 5,104 | − | − |
| 金利スワップ | 563,736 | 572,922 | 9,274 | 7,802 |
| 通貨スワップ | 21,269 | 18,941 | 1,375 | 1,232 |
| 先物外国為替取引 | 18,395 | 14,863 | 1,255 | 1,231 |
| 金利オプションの買い | 11,982 | 13,087 | 213 | 128 |
| 通貨オプションの買い | 15,522 | 14,333 | 1,229 | 1,027 |
| その他の金融派生商品 | 438 | 115 | 251 | 80 |
| 一括ネッティング契約による与信相当額削除効果 | − | − | ▲8,303 | ▲6,983 |
| 合　　計 | 632,709 | 639,369 | 5,295 | 4,519 |

(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) | |
|---|---|---|---|---|
| | 25/3月末 | 25/9月末 | 25/3月末 | 25/9月末 |
| 金融先物取引 | 1,032 | 5,043 | − | − |
| 金利スワップ | 563,261 | 571,766 | 9,264 | 7,791 |
| 通貨スワップ | 20,754 | 18,452 | 1,346 | 1,207 |
| 先物外国為替取引 | 18,098 | 14,805 | 1,250 | 1,230 |
| 金利オプションの買い | 11,668 | 12,785 | 213 | 130 |
| 通貨オプションの買い | 15,460 | 14,277 | 1,222 | 1,021 |
| その他の金融派生商品 | 368 | 45 | 247 | 77 |
| 一括ネッティング契約による与信相当額削除効果 | − | − | ▲8,324 | ▲7,002 |
| 合　　計 | 630,642 | 637,177 | 5,221 | 4,455 |

(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(25/9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) | 3,852 | 504 | 2 | 4,359 |
| 信用コスト | 2 | 8 | 0 | 10 |
| 信用リスク量 | 14 | 18 | 0 | 32 |

(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。