

# 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19年8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 . 19年3月期決算の概況 - - - - -	1
2 . 経営健全化計画の履行概況 - - - - -	3
( 1 ) 業務再構築等の進捗状況 - - - - -	3
( 2 ) 経営合理化の進捗状況 - - - - -	9
( 3 ) 不良債権処理の進捗状況 - - - - -	11
( 4 ) 国内向け貸出の進捗状況 - - - - -	12
( 5 ) 公的資金の返済について - - - - -	16
( 6 ) 配当政策の状況及び今後の考え方 - - - - -	17
( 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 - - - - -	17

### (図表)

1 収益動向及び計画 - - - - -	18
2 自己資本比率の推移 - - - - -	25
5 部門別純収益動向 - - - - -	31
6 リストラの推移及び計画 - - - - -	32
7 子会社・関連会社一覧 - - - - -	34
8 経営諸会議・委員会の状況 - - - - -	35
9 担当業務別役員名一覧 - - - - -	44
10 貸出金の推移 - - - - -	46
12 リスク管理の状況 - - - - -	47
13 金融再生法開示債権の状況 - - - - -	51
14 リスク管理債権情報 - - - - -	53
15 不良債権処理状況 - - - - -	55
17 倒産先一覧 - - - - -	57
18 評価損益総括表 - - - - -	60
19 オフバランス取引総括表 - - - - -	64
20 信用力別構成 - - - - -	65

## 1 . 19 年 3 月期決算の概況

### - りそなホールディングス(単体)の業績 -

19 年 3 月期の営業収益については、傘下銀行からの受取配当金が大幅に増加したことから前期比 782 億円増加の 3,958 億円となりました。一方営業費用については、支払利息の減少等から前期比 44 億円減の 110 億円となり、その結果経常利益は前期比 823 億円増加し、ほぼ計画どおりの 3,844 億円(計画対比 + 3 億円)となりました。

当期純利益については、連結納税制度下における傘下銀行の将来課税所得を原資とした繰延税金資産の計上等により、前期比 1,200 億円増加の 4,191 億円となり、計画を 30 億円上回る実績となりました。

### - 傘下銀行合算の業績 -

業務粗利益については、資金利益の増加や投資信託等の金融商品販売増に伴う役務取引等利益の増加、債券関係損益の改善等が寄与したことから、前期比 423 億円増加の 7,359 億円となり、計画を 379 億円上回る実績となりました。経費についてもコストの見直しを引続き進めた結果、実勢業務純益は前期比 368 億円増加の 3,820 億円となり、計画を 490 億円上回る実績となりました。

与信関連費用については、与信費用の戻入(特別利益計上)が減少したこと等により、468 億円(計画対比 + 108 億円)と前期比増加したものの、株式等売却益の増加もあり、税引前当期純利益は計画を 599 億円上回る 4,079 億円となりました。

当期純利益については、上記に加え、りそな銀行において将来の所得見積り期間の見直しに伴い繰延税金資産が増加したこと等から、前期比 2,238 億円増加の 6,146 億円となり、計画を 716 億円上回る実績となりました。

### - 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、19 年 3 月末現在で計画(8,296 億円、19 年 3 月期における公的資金優先株式の買入消却実績を考慮後)を 748 億円上回る 9,044 億円(18 年 3 月末比 + 1,475 億円)となりました。

### - 自己資本比率の状況 -

りそなホールディングスの 19 年 3 月末の連結自己資本比率(バーゼル 基準)については 10.56%となりました。公的資金優先株式の買入消却により 18 年 9 月期比低下しておりますが、引続き十分な水準を維持しております。

【19年3月期決算概要（傘下銀行合算）】

単位：億円	18年3月期 実績	19年3月期 計画	19年3月期 実績	前期比	計画比
業務粗利益	6,936	6,980	7,359	+423	+379
経費( )	3,485	3,650	3,543	+57	106
実勢業務純益	3,452	3,330	3,820	+368	+490
計画業務純益 *1	-	3,420	3,969	-	+549
経常利益	3,366	3,490	3,865	+498	+375
特別損益	647	10	214	433	+224
税引前当期純利益	4,014	3,480	4,079	+65	+599
当期純利益	3,907	5,430	6,146	+2,238	+716

\*1 実勢業務純益に臨時損益計上される市場部門の本来業務収益（ETF売却損益など）を加えたもの

与信関連費用( ) *2	145	360	468	+613	+108
--------------	-----	-----	-----	------	------

\*2 信託勘定不良債権処理額 + 一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額 - 特別利益内の与信費用戻入額

- 20年3月期の業績見通し -

20年3月期については、収益力強化のための戦略投資に伴う経費の増加や、与信費用の戻入・繰延税金資産の計上といった特殊要因が剥落することにより、当期純利益は19年3月期対比減益を見込んでおりますが、後段に述べる当グループが経営資源を集中する5大ビジネス分野（中小企業取引、個人ローン、金融商品販売、不動産、企業年金）を中心に、経営健全化計画に掲げた各施策を引続き着実に履行することで、経営健全化計画を上回る利益水準を上げられるものと見込んでおります。

【20年3月期業績見通しの概要】

20年3月期 (見通し)	傘下銀行合算		20年3月期 (計画)
		うち りそな銀行	
業務粗利益	7,360 億円	4,850 億円	7,270 億円
経費	3,760 億円	2,420 億円	3,800 億円
実勢業務純益	3,600 億円	2,430 億円	3,470 億円
税引前当期純利益	2,850 億円	1,940 億円	2,800 億円
税引後当期純利益	2,200 億円	-	2,050 億円

## 2. 経営健全化計画の履行概況

### (1) 業務再構築等の進捗状況

#### 差別化された経営の確立

当グループは多額の公的資金による資本増強を受け、早期に経営の健全化を図るべく、限られた経営資源の有効的・効率的活用を目指して事業の選択と集中を行うとともに、従来の業務運営を抜本的に見直し、ローコスト運営による生産性の追求やお客さまに軸足をのいた改革を積極的に行ってまいりました。

具体的には当グループが優位性を持つ5大ビジネス分野(「中小企業取引」「個人ローン」「金融商品販売」「不動産」「企業年金」)に経営資源を集中し、自前主義からの脱却を図ってまいりました。また5大ビジネス分野を推進、強化するうえで「地域運営」「アライアンス」「オペレーション改革」を差別化の3大戦略として展開するとともに、これらを支える基礎となる「サービス改革」を柱にあらゆる改革を進めてまいりました。

18年11月に公表した新たな「JUMP」のための計画においても、引続きこの差別化戦略を基本とし、質を重視した成長戦略を実現することで、「地域・お客さまから最も支持されるコミュニティ・バンク・グループ」を目指してまいります。

#### 質を重視した成長戦略

### (資産効率重視の収益増強)

当グループの強みである中堅・中小企業や個人のお客さまへの貸出に注力するとともに、金融商品販売、不動産、企業年金等の非金利収益の増強に取り組むことで、資産の効率性向上を図ってまいります。

#### - 中小企業取引 -

緩やかな景気回復を受け、中堅・中小企業のお客さまの資金需要も回復基調にある中、当グループにおいても地域特性に応じた営業推進により、貸出金増強、非金利収益増強に注力しております。

特に当グループの主要顧客であるオーナー企業に対しては、経常的な取引に加え、不動産や信託等、当グループの強みを活かしたソリューション提供力とリレーションシップの強化を進めることにより、中長期的な収益基盤の拡大を図っております。

りそな銀行では、自社株承継信託、資産承継信託の取扱開始など、特にオーナー企業向けを中心とした新規ソリューション提供力を強化するとともに、体制面では、地域運営下でのソリューション力の一層の発揮と他社との差別化に向けた現場力強化、及びお客さま保護の徹底を主眼とした牽制機能の更なる強化のために、ソリューションフロント営業に係る地域横

断組織として「地域ソリューション営業部」を新設いたしました。

また、同時に渉外担当者の一層のレベルアップのため、事業承継等をテーマとした法人向けロールプレイング大会の各地域での実施や、e-ラーニングによる法人ソリューション知識レベルアッププログラムの導入により、渉外担当者のソリューション力向上と社内でのノウハウ共有化を進めております。

インフラ面においては、担当者が個々のお客さまを軸に各種情報を一覧できる「法人 CRM」システムを導入し、一元的且つより効率的な営業推進管理ができる体制を整備いたしました。今後についても、他社との差別化戦略推進に向けて、「事業承継」、「企業年金」、「M&A・IPO」、「不動産」をはじめとするソリューション提供力を一層強化し、地域特性に応じた経営資源の配分を通じて、中長期的な顧客基盤の拡大に努めてまいります。

#### - 個人ローン -

住宅ローンビジネスについては、競争がますます激化する中、これまで強みのある住宅関連事業者との連携および推進体制の一層の強化に加え、競争力のある商品の提供、エンドユーザーのお客さま向け諸施策の実施等により、貸出残高を着実に積上げ収益増強を図ってまいりました。19年3月期における具体的な取組状況は以下のとおりです。

18年4月より主に三大都市圏で先行して開始した(社)全日本不動産協会との業務提携について、他行返済型ローンの開発等により全国で展開することが可能となり、8月から順次取扱いを拡大してまいりました。商品面では、住宅ローン返済支援保険、3大疾病補償特約付住宅ローン等の取扱いを新たに開始いたしました。また、長期固定金利ニーズにお応えするためにフラット35の利便性向上に注力する一方で、金利タイプの組合せが可能な「金利ミックス」型住宅ローン、女性向け住宅ローン「凜」の取扱いを開始する等、お客さまのライフプランにあった商品提供に取り組んでおります。さらに、フラット35のインターネット金利優遇サービス、住宅ローン借りかえキャンペーン等、エンドユーザーのお客さまのニーズに対応した諸施策を実施し、他社との差別化を図っております。

一方、営業店におけるローン事務を、住宅ローンセンターやローンサポートオフィス等の専門チャンネルに集約することで、ローコスト・オペレーションを実現すると同時に、お客さまに対するサービス、利便性の向上に努めております。

こうした取組みにより、19年3月期末の住宅ローン残高は約11.41兆円と前期末比約0.55兆円の増加となりました。

消費性ローンビジネスについては、銀行本体で資金の提供を行うことを原則として、商品・チャンネルの充実によるお客さまの利便性向上、販売増強を支えるインフラの整備、リスクマネジメントの強化の3点を軸に、新たな収益の柱へと育てるための取組みを強化しております。

具体的には、りそな、埼玉りそな、近畿大阪の各銀行において取扱いをしているATMチャンネルを活用したカードローンを全店ネットワーク化することによりお客さまへのご提案の機会を拡げ、順調に貸出残高を増加させております。また、それぞれの銀行においてインターネッ

トや電話によるローンのお申込みの受付を開始し、あわせて新たな審査システムを導入するなど審査結果のご連絡を迅速に差し上げる体制を整備することにより、お客さまの資金ニーズに積極的にお応えしております。さらに、りそな銀行においては18年7月より働く女性にスポットを当てた「女性のあした応援ローン<Cannael>(カナエル)」の取扱いを開始し、ご好評をいただいております。

こうした取組みにより、19年3月期末には重点推進商品の貸出残高が3社合算で約375億円となり、前期末残高を約186億円上回る実績となりました。

#### - 金融商品販売 -

お客さまの金融商品に対する興味、関心の高まりを背景に、個人金融資産の「貯蓄から投資へ」の流れが続く一方で、日本郵政公社を含めた各金融機関による投資信託をはじめとした投資商品の販売競争が激化しております。当グループでは引き続き競争力ある商品の投入および改廃、利便性の提供、担い手のスキル向上により、お客さまの満足度の向上を図り、高成長分野である金融商品販売ビジネスの拡大を目指しております。

投資信託については、リスク軽減型ファンド計12本、地域ファンド(「りそな・地域応援・資産分散ファンドシリーズ」)計8本、女性に注目したファンド計2本、バランス型ファンド、新興国株式ファンド、インターネット専用ファンドなど年間累計29本の新商品を投入し、お客さまニーズの掘り起こしに注力してまいりました。特に17年度に投入した「ブンさん」は、19年3月末の残高が5,931億円のヒット商品となるなど、りそなグループ専用投資信託商品等の提案を通じて、投資信託顧客の深耕とその裾野拡大に積極的に取り組んでまいりました。また投資信託販売を主業務とする「資金運用コンサルタント」の活用や営業店窓口への「店頭資金運用アドバイザー」の配置による営業戦力の一層の強化を図っております。

保険業務については、個人年金保険の新商品(6商品)および第三次保険窓販解禁商品である積立傷害保険3商品を投入し、品揃えを充実させました。特に18年5月に投入した「とどくんです」(変額年金保険)は308億円、「安心ど真ん中」(定額年金保険)は176億円を販売する売れ筋商品(販売額はりそな銀行の実績)となり、収益に大きく貢献しております。また、アライアンス先である各保険会社と連携し、担い手のスキルに応じた段階的な研修を実施する等、保険窓販全面解禁を睨みながら人材育成に注力しております。

こうした取組みにより、19年3月期の投資信託販売額は約1兆3千億円、保険販売額は約2千3百億円と過去最高の実績となりました。

当グループは、保険商品の高齢者販売ルールの厳格化や、19年度中に施行される金融商品取引法を踏まえたコンプライアンス体制の整備を進めるなど、お客さま保護を重視する運営に努めると同時に、お客さまの満足度向上を通じて、更なる販売拡大を目指してまいります。

#### - 不動産 -

りそな銀行は、商業銀行で唯一不動産業務を本体で併営していることや専門信託銀行と比較

しネットワークや顧客基盤で優位性を持つことを活かし、良質な不動産案件の獲得に努め、同社の持つ仲介、コンサルティング、流動化、鑑定等の幅広いソリューション機能を提供することで不動産収益の向上を図っております。

具体的には、不動産業務の中心をなす仲介業務において、不動産部門担当者と地域とをリンクさせた部内組織を編成し、不動産部門と地域の協働体制の強化を行いました。また不動産流動化業務においては、専門部署である「不動産ソリューション室」を中心として、不動産流動化・ファンド関連ビジネスから派生する収益機会の拡大を目指してまいりました。

こうした取組みにより、両業務の収益は順調に推移し、19年3月期の不動産部門収益については199億円（前期比+78億円）と、過去最高の実績となりました。

今後も、より地域に軸足を置いた不動産業務サポート体制の強化を目指し、地域との連携を強化するとともに、多様化するお客さまの不動産ニーズを的確に捉え、幅広いソリューション機能を提供することで収益の拡大に努めてまいります。あわせて当グループの他の商業銀行のお客さまに対しても、ご要望のあった不動産ニーズにお応えするために、りそな銀行のソリューション機能を積極的に提供することにより、グループシナジーを高めてまいります。

#### - 企業年金 -

当グループの主要顧客である中堅・中小企業のお客さまに対し、「企業年金」を商品としてセールスするのではなく、経営者に対して人事、財務、会計的視点からの年金ソリューション提供を徹底することにより他社との差別化を実現してまいります。

特に適格年金が廃止となる24年3月に向けて、中堅・中小企業のお客さまにおいて企業年金制度を見直す動きが活発化することから、大量の制度移行を迎える対応と、グループ銀行内での企業年金取引率の向上を目指すため、19年1月にりそな信託銀行の組織改正を行いました。具体的には、新しく「年金ソリューション部」を創設し、代理店であるグループ内銀行とのインターフェイスを集約いたしました。さらに同部内に、お客さまへの帯同訪問などで営業支援を行う「業務推進部」、適年移行の推進や制度管理面からお客さまの事務をサポートする「制度サービス部」を設置するとともに、東京と大阪それぞれに年金数理人を配置した「年金コンサルタント室」を設置し、制度移行や制度導入に関する提案やコンサル業務を行う体制も整えております。

りそな銀行では地域ソリューション営業部内に企業年金室を、埼玉りそな銀行では法人部内に企業年金推進室を設置し、企業年金業務に取り組む人員体制を強化しております。また近畿大阪銀行も含めたすべてのグループ内銀行において支店長向け企業年金説明会を開催し、さらに渉外担当者向け研修も行うなど企業年金取引のグループシナジー効果実現のための取組みを積極的に推進しております。

19年3月期は代行返上による影響を受けたものの、新規のお客さまとの年金取引を増やすとともに、報酬率の高い運用商品販売に注力し、既存のお客さまからの受託財産の積上げに取組んだ他、運用環境の下支えもあり、信託報酬（年金信託）は前期を15億円上回る214億円となりました。

(お客さま価値創造を通じた取引基盤の維持・拡大)

少子高齢化や高度情報化等の進展によるお客さま主導型社会の到来により、お客さまが銀行を選ぶ時代になる中、不動産や企業年金業務といった当グループの強みの活用や、アライアンス戦略の拡充による利便性の向上、地域運営によるお客さまへのソリューション提供力やリレーションシップの強化に取り組んでまいります。こうしたりそな独自の切り口や取組み方で銀行業務を行うことにより、競争優位性の向上を図り、取引基盤を拡大してまいります。

- セブン銀行との銀行代理業務提携 -

りそな銀行および埼玉りそな銀行は、セブン銀行と銀行代理業務に関する業務提携を開始いたしました(埼玉りそな銀行は18年5月、りそな銀行は18年9月に提携開始)。集客性の高いトヨーカード内に展開するセブン銀行の有人店舗において、りそな銀行、埼玉りそな銀行の金融商品やサービスをご提供することで、お客さまのニーズにきめ細かくお応えし、利便性の向上を目指してまいります。

- イーネットとのATMに関する業務提携 -

りそな銀行および埼玉りそな銀行において、18年10月よりイーネットとATMに関する業務提携を開始いたしました。これにより従来の提携コンビニATM(セブン銀行、ローソン)に加え、新たにファミリーマートやミニストップ等に設置されている6,000台以上のE-netマークのあるATMにおいて、平日最大24時間、お引出し、お預入れ、お振込み、残高照会のサービスがご利用いただけるようになりました。

- 産学連携の推進 -

当グループと地元大学等との産学連携により、双方が有する人的、知的財産を積極的に活用することで、技術支援や新産業創出支援等、地域経済・社会の発展に取り組んでおります。19年3月期は、新たに大阪府立大、東京工科大、女子栄養大、東京農工大、日本工業大、東洋大等との産学連携を開始し、技術相談等に関する連携や各種講演会・セミナーの開催、インターンシップの実施等、積極的に推進してまいりました。

- 「りそな『私のチカラ』プロジェクト」の展開 -

18年6月より、グループの女性社員、女性スタッフが中心となる女性による新しい取組みとして、「りそな『私のチカラ』プロジェクト」を展開しております。本プロジェクトでは消費者としての女性、作り手としての女性、経済を動かす女性の力に着目し、女性向けの投資信託やローン商品等、女性ならではの視点でオリジナルな金融商品や情報を提供しております。

(現場力向上に向けた人材改革)

オペレーション改革の実施により捻出された人員を営業部門にシフトすることで、限られた人的資源を有効に活用し、取引基盤の拡大や収益力の向上に取り組んでおります。また金融のプロ

フェッショナルとしての社員一人ひとりの質を高め、生産性の向上を図っております。

- 人材の強化 -

基礎的な営業力強化を目的としたセールスサポート研修や、より高度なソリューション力やサービス対応力強化に向けた営業スキル強化研修を実施し、人材の育成に努めてまいりました。

また支店長やマネージャー向けのマネジメント・コーチング研修の拡充、将来の経営層への登用を目的とした女性リーダー育成研修の継続実施や業務マネジメントサポート研修の開始等、各階層別に研修プログラムを拡充し、当社の持続的な成長を支える人材の強化に取り組んでおります。

- ダイバーシティマネジメントへの取り組み -

意欲と能力・スキルのある中高年層の自立的なキャリア形成を促し、活躍の場を広げる観点から18年7月よりエキスパート職制度を導入いたしました。

また育児休暇、介護休暇制度の拡充の他、育児や介護の事情により勤務時間、日数、職責等の負担軽減が必要な社員について、スタッフ社員に転換して継続勤務が可能となる「社員・スタッフ間転換制度」を導入する等、社員が働きやすい職場環境整備に取り組んでまいりました。

当グループは引続き中高年層、女性、スタッフ（パートタイマー、派遣社員等）、キャリア（中途）採用者等の多様な人材が活躍できる風土創り（ダイバーシティマネジメント）に挑戦してまいります。

（信頼度No. 1への挑戦）

「企業の信頼性」に対する社会からの要求がますます強まる中、法令等の遵守はもとより、情報管理の徹底やお客さま保護への積極的な取り組みに努めてまいります。また、オペレーション改革や次世代型店舗の継続的な展開により、事務プロセスそのものを簡素化、自動処理化し、事務過誤の発生しない仕組みを構築してまいります。

- 法令等遵守・お客さま保護 -

りそなホールディングスおよび傘下銀行では、当グループのお客さま保護の状況に関するモニタリングやその結果を踏まえた改善活動の更なる強化を図るべく、「サービス品質管理委員会」を19年3月（埼玉りそな銀行は19年4月、近畿大阪銀行は19年5月）に設置いたしました。

またりそな銀行、埼玉りそな銀行では、金融商品等の販売におけるコンプライアンス体制を今まで以上に強化するために、コンプライアンス統括部の部内室として「金融商品コンプライアンス室」を19年2月（埼玉りそな銀行は19年4月）に設置した他、近畿大阪銀行においても、リスク統括部から金融商品等の販売・勧誘ルールを含むコンプライアンスの統括機

能を分離し、新たにコンプライアンス統括部を設置いたしました（19年5月）。  
当グループは、引続きお客さまのニーズに応じた商品提供ならびに十分な商品説明等による業務推進を徹底し、地域やお客さまとの長期のリレーションシップを構築するよう取り組んでまいります。

- 事務品質向上に向けた取組み -

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

16年11月より試行を始めた次世代型店舗については、19年3月末現在でりそな銀行177カ店、埼玉りそな銀行6カ店に展開しております。次世代型店舗では、窓口（ハイカウンター）事務の自動処理シフトを推進するとともに、店頭事務以外の事務処理は、ミドルオフィス（ ）に集約し、業務効率の改善を進めております。次世代型店舗へ移行した店舗では、事務量が移行前に比べ約30%削減されるなど着実に効果が現れており、引続きこれらの取組みを通じて事務量の抜本的な削減を実現し、事務過誤の極小化、事務品質の更なる向上を目指してまいります。

「ミドルオフィス」

りそな銀行では、預金為替系事務のミドルオフィスとして「業務サポートオフィス」（19年3月末現在7カ所）、融資系事務のミドルオフィスとして「融資サポートオフィス」（19年3月末現在3カ所）、ローン系事務のミドルオフィスとして「ローンサポートオフィス」（19年3月末現在19カ所）、外為系事務のミドルオフィスとして「外為サポートオフィス」（19年3月末現在2カ所）を設置しております。

（2）経営合理化の進捗状況

当グループは効率性の徹底追求による基本的な業務運営に必要なベースコストの削減とともに、現場力向上のための人材強化、地域営業力強化のための地域施策、システム更改等への新たな投資を行うことで、収益力の強化を通じた生産性の向上を実現してまいります。

（役員数）

19年3月末のりそなホールディングス及び傘下銀行合算の役員数は55人となり、計画を達成しております。

このうち、りそな銀行の役員数は13人となり、りそな銀行単体の計画を1名上回っておりますが、これはホールディングス社長が18年12月にりそな銀行の取締役副会長を兼務したことに

よるものであり、実質的には計画通りとなっております。

(従業員数)

19年3月末のりそなホールディングス及び傘下銀行合算の従業員数については、14,579人となり、計画を達成しております(計画対比 101人)。

当グループは、引続き業務の合理化、効率化に努め、全体としての生産性を高めるとともに、更なる持続的成長に向け、金融商品販売等の重点ビジネス分野でのお客さまへのサービス向上、内部統制・リスク管理等の分野の機能強化を図ることを中心とした人員増強を行ってまいります。

(国内店舗・海外拠点数)

りそな銀行において、重複店の削減を目的としたBinB店舗( )の解消が完了したこと等から、傘下銀行合算の19年3月末の本支店数は前期末比38ヶ店減少し、483ヶ店となりました(計画対比 3ヶ店)。

国内店舗については、現行計画のもとで引続き非効率・不採算店舗の見直しによるスクラップ・アンド・ビルドを実施するとともに、軽量化店舗を中心とした店舗新設によりお客さまとの取引機会の拡大を図ってまいります。

りそなホールディングスまたは傘下銀行が直接50%超の株式を保有する海外現地法人については、19年3月末現在で4社と計画を2社上回っておりますが、これは清算手続き中のSPCが19年3月期中に完了しなかったことによるものです。なお、上記の2社については、いずれも19年4月に清算手続きを完了させております。

「BinB店舗」

システム等の制約から店舗統廃合できないものの、実態としては1ヶ所で運営し、店舗統廃合と同様の効果を実現している複数店舗。

(経費)

19年3月期の経費は、傘下銀行合算で計画対比 106億円の3,543億円となりました。

このうち人件費(ホールディングス役職員の人件費を含む)については、正社員以外への担い手のシフト等を進めた結果、19年3月期の実績は1,233億円(計画対比 11億円)となりました。なお、平均給与月額については、時間外手当の増加により計画を3千円上回る436千円となっておりますが、今後時間管理の徹底を図り、計画の達成に努めてまいります。

また物件費(ホールディングスへの経営指導料を除く)については、グループ内の購買、管財機能を集約した「購買戦略部」を通じて経常的経費削減への取組みを継続しており、19年3月期の実績は2,102億円(計画対比 112億円)となりました。

19年3月期においては、これまでの業務改革のための戦略的投資に加え、内部統制やセキュリティ強化といった社会の要請に応えるための投資等により経費が前期比増加しておりますが、

経費率については 48.12%（計画対比 4.17%）となり、ローコスト・オペレーションの徹底推進による効率化が着実に図られております。

### （3）不良債権処理の進捗状況

当グループ（傘下銀行合算）の19年3月末の開示不良債権残高は6,868億円、不良債権比率は2.47%となり、いずれも前期に比べ改善しております。

大口先の再生処理および実質破綻先、破綻先のオフバランス化は概ね目処がついておりますが、引続き不良債権の新規発生抑止、貸出ポートフォリオの小口分散化に取り組むとともに、お客さまの事業再生に向けた支援体制の強化により、邦銀トップレベルの健全性を目指してまいります。

### （企業再生に向けた取組み状況）

りそな銀行では、中堅・中小企業を対象とした再生支援等に関する取組みを一層強化すべく、18年6月に「中小企業事業支援室」を設置し、事業再生支援、ストラクチャー構築等に関する支援体制を強化しております。

埼玉りそな銀行では、埼玉県中小企業再生支援協議会や外部コンサルタントの活用等に取り組む、再生機能の一層の強化、ノウハウの高度化に努めております。加えて、再生途上にある県内の当社未取引先へのEXITファイナンスの実行や埼玉中小企業再生ファンドの活用、プレパッケージ型民事再生を活用した企業再生を行なうなど、先進的な再生手法の多様化、積極活用に取り組んでおります。

近畿大阪銀行では、18年6月に審査部門から独立した再生支援部署である企業サポートグループが主体となり、本部・営業店一体となった再生支援活動を行っております。企業サポートグループは企業再生に対するスキルアップとマインドの高揚を図るため、主要店舗に対してサポートを行うとともに、同グループが直接支援、アドバイスを実施する対象先を選定のうえ、積極的に訪問、支援を実施しております。

当グループでは、19年3月期中に債権放棄を実施しておりますが、これらの処理については再建計画（経営改善計画）の妥当性、債権放棄を行わない場合と比較した経済合理性、経営責任の明確化、連鎖的企業破綻による社会的損失の回避、等を総合的かつ慎重に検討し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、金融機関としての公共的使命を十分に認識し、健全な企業等に対する円滑な資金供給に努めてまいりました。

19年3月期の国内向け貸出は、住宅ローンを中心として堅調に増加し、前期末比で4,558億円の増加となりました。また中小企業向け貸出については、新規顧客開拓等の積極的な取組みにより前期末比で2,311億円の増加となりました。

なお、中小企業向け貸出の計数につき、改めて早期健全化法の趣旨を踏まえた見直しを実施したことから、以下のとおり中小企業向け貸出の実績ならびに計画を修正させていただきます。

- ・18/3月末実績 101,056億円（修正前 101,380億円、修正額 324億円）
- ・17年度実勢増減 6,549億円（修正前 6,873億円、修正額 324億円）
- ・18/9月末実績 100,574億円（修正前 100,891億円、修正額 317億円）
- ・18年度上期実勢増減 826億円（修正前 819億円、修正額 +7億円）
- ・19/3月末計画 100,856億円（修正前 101,180億円、修正額 324億円）

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

各傘下銀行における中小企業向け貸出増強に向けた取組状況は以下のとおりです。

#### [りそな銀行]

##### (推進体制の整備・強化)

- ・地域運営の見直し（18年4月）

16年4月より本格展開している「地域運営」を更に進化、推進体制を強化すべく、従来の30地域を9地域3営業本部体制に再編いたしました。

あわせてソリューションサポート部内に、地域内のソリューションに係る営業推進と人材教育を担うソリューションプランナー（SP）を設置し、営業力・提案力の強化を図ってまいりました。

- ・「地域ソリューション営業部」の新設（19年2月）

上記SPの取組みの更なる組織化を図るべく、地域運営下でのソリューション力の一層の発揮、差別化に向けた現場力の強化とあわせて、お客さま保護の徹底を主眼とした牽制機能の更なる強化のために、ソリューションフロント営業に係る地域横断組織として「地域ソリューション営業部」を新設いたしました。

- ・「中小企業サポートセンター」の組織変更（18年4月）

小口融資ニーズのあるお客さま向けの融資相談拠点である「中小企業サポートセンター」全

拠点（31 センター）を本部直轄組織から各地域の所属に組織を変更し、首都圏・京阪神の各地域運営施策に即した弾力的な運営が可能な組織へと転換いたしました。

・「法人 CRM」の導入（18 年 9 月）

法人分野において、各業務単位に分散しているデータベースを統合し、担当者が個々のお客さまを軸に各種情報を一覧できる「法人 CRM」システムを導入いたしました。これにより、お客さまの情報を一元的に把握することが可能になると共に、本部より発信する各種営業情報をよりタイムリーに営業店にて受信することが可能となりました。

（新商品・サービス等の開発・提供）

・「りそなクイック東京」の取扱開始（18 年 7 月）

東京信用保証協会との提携商品「りそなクイック東京」の取扱いを開始いたしました。（取扱実績：18 年度累計 133 件 / 42 億円）

・「りそな じんそく」「りそなスーパーじんそく」の取扱開始（18 年 12 月）

兵庫県信用保証協会との提携商品「じんそく」「スーパーじんそく」の取扱いを開始いたしました。（取扱実績：18 年度累計 70 件 / 29 億円）

・「りそなアネシス」「りそなアネシスプラス」「りそなスーパーアネシス」の取扱開始（19 年 1 月）

大阪市信用保証協会との提携商品「りそなアネシス」「りそなアネシスプラス」「りそなスーパーアネシス」の取扱いを開始いたしました。（取扱実績：18 年度累計 54 件 / 16 億円）

・「パワーアップローン保証」（18 年 4 月）および「りそなりテールサポート」の取扱開始（19 年 1 月）

奈良県信用保証協会との提携商品「パワーアップローン保証」ならびに「りそなりテールサポート」の取扱いを開始いたしました。（取扱実績：18 年度累計 37 件 / 9 億円）

・「セーフティサポート保証」の取扱開始（18 年 7 月）

栃木県信用保証協会との提携商品「セーフティサポート保証」の取扱いを開始いたしました。（取扱実績：18 年度累計 2 件 / 2 億円）

[埼玉りそな銀行]

（推進体制の整備・強化）

・全先管理の徹底

当社として貸出推進可能な先を全先リストアップして、担当者を明確化すると共に、セグメント毎に担い手、推進方法を明確にし、本部・支店が一体となった営業推進体制の構築を図ってまいりました。

・「法人 CRM」の導入

全先管理をサポートするシステムとして法人 CRM を導入（18 年 10 月より本格稼働）いたしました。本システムにて「顧客情報の一元化」、「営業推進サポート機能の充実」、「渉外営業

力の強化」を図り、顧客支持の強化、顧客基盤の維持拡大を目指してまいります。

・「法人プロフェッショナル研修」の実施（18年7月～）

コアとなる法人営業担当者育成の観点から、1年間のインターバル研修を実施しております。外部講師の活用、ケーススタディ方式による実践的な研修により、各地域・ブロック等における法人営業の中心的な役割を担う人材の育成を図っております。

・「渉外カフェテリア勉強会」の実施（18年4月～）

渉外担当者の提案力強化を目的とした「渉外カフェテリア勉強会」を実施しております。事業継承を中心とした提案力強化のための基礎知識の習得を目的とし、渉外担当者の人材育成を図っております。

・「渉外ステップアップ研修」の実施（18年10月～）

渉外初任者の早期戦力化を目的とした「渉外ステップアップ研修」を実施しております。入社4年目社員とキャリア採用者を対象に、渉外活動に必要な基礎知識及び提案力の習得を目的とし、営業力の強化を図っております。

・「目利き研修」の実施（19年1月）

創業、新事業への取組み強化の一環として「目利き研修」を実施しております。マネージャーを対象に法人新規開拓や、既存取引先法人への提案などの強化を図っております。

（新商品・サービス等の開発・提供）

・「埼玉倶楽部」、「保証革命」

県内各地域の商工会議所及び各種団体との提携拡大により、中小企業の資金需資の発掘強化を継続しております。（取扱実績：18年度累計「埼玉倶楽部」955件/255億円、「保証革命」169件/31億円）

・「個人キャラクター保証ファンド」の条件変更

18年7月より個人事業者向け埼玉県信用保証協会保証付スコアリング商品「個人キャラクター保証ファンド」の条件を変更し、最長5年までの取扱いを可能といたしました。（取扱実績：18年度累計43件/1.9億円）

[近畿大阪銀行]

（推進体制の整備・強化）

・コーポレート推進センターの営業体制強化（18年7月）

将来の根幹取引先となる中小企業の新規開拓を目的とするコーポレート推進センターの活動拠点を、推進体制の強化および情報の共有化を図る観点から大阪市内中心に集約し、12拠点から4拠点としております。

・ビジネスプロモーションリーダー（営業店法人新規担当）の体制強化（18年5～10月）

過去実績の検証を行い、企業集積地等マーケットを考慮して人員を再配置いたしました（5月）。また10月にはビジネスプロモーションリーダーをコーポレート推進センターに編入し、

法人新規融資開拓の本部直轄推進体制を強化しております。

- ・中小企業サポートセンターの推進強化

9センター・6デスクの15拠点体制で、電話とダイレクトメールのみを活用した来店誘致型営業の推進を積極的に行っております。信用保証協会保証付融資を中心に扱うことから専門性が高く、効率的な組織形態としております。

- ・ビジネスローンセンターの営業体制強化（18年7月）

来店誘致型営業により、ミドルリスク・ミドルリターン層を対象とした新規先向けの専用スコアリングモデル商品を販売しております。17年4月に本町に開設し、18年7月からは、神戸（三宮）と新大阪に本商品の案内・受付専門センターを設置し、推進体制の強化を図っております。

（新商品・サービス等の開発・提供）

- ・「新型長期無担保融資（マル保ダンガン）」の商品拡充（18年6月、8月、12月）

信用保証協会との提携商品である「新型長期無担保融資(マル保ダンガン)」の新商品として、18年6月に一般短期事業資金融資（シティエクスプレス）、18年8月に個人事業主向け専用商品「新型長期無担保融資（マル保ダンガン[ダッシュ]）」、18年12月に新規開業者向け専用商品「新型長期無担保融資（マル保ダンガン[スター]）」の取扱いを開始いたしました。このような新商品の開発と積極的な取組みの結果、信用保証協会保証付融資残高は順調に増加しております。（取扱実績：18年度累計 5,177件 / 1,119億円）

- ・コベナンツ条項付ローン(スクラム)

18年2月に中長期に渡る信用リスクを軽減し、デフォルト兆候を事前に把握する手法として、コベナンツを導入した固定金利型融資を、また18年9月からは変動金利型融資の取扱いを開始いたしました。（取扱実績：18年度累計 736件 / 619億円）

- ・「ビジネスローンセンター専用商品」の推進

18年7月から一部保証が付いたビジネスローンセンター専用商品の取扱いを開始し、法人向けスコアリングモデル商品の充実化を図っております。（取扱実績：18年度累計 635件 / 26億円）

(5) 公的資金の返済について

りそなホールディングスは、18年11月2日に、早期健全化法に基づく劣後ローン1,000億円のうち200億円について返済をいたしました。

【返済した公的資金永久劣後ローンの概要】

根拠法	早期健全化法
種類	永久劣後特約付借入金
当初借入金額	1,000億円
返済後残高	800億円
当初借入銀行	あさひ銀行
利率	・ 当初～平成21年3月：6ヶ月円Libor+1.04% ・ それ以降：6ヶ月円Libor+2.54%
返済価格	元本200億円につき203.2億円（経過利息を除く）
返済日	18年11月2日

なお埼玉りそな銀行は、りそなホールディングスから借り入れている同条件の永久劣後ローンを同日に同額返済しております。

また、19年1月26日に、早期健全化法に基づく優先株式（発行価額の総額8,680億円）のうち、乙種第一回優先株式および戊種第一回優先株式（発行価額の総額5,327億円）について自己株式として取得し、消却をいたしました。

【取得した公的資金優先株式の概要】

根拠法	早期健全化法	早期健全化法
名称	乙種第一回優先株式	戊種第一回優先株式
当初の発行価額の総額	4,080億円	3,000億円
当初の発行済株式総数	680,000株	240,000株
発行価額	1株につき600,000円	1株につき1,250,000円
取得株式の総数	407,798株	230,424株
取得価額	1株につき719,400円	1株につき1,200,520円
取得価額の総額	293,369,881,200円	276,628,620,480円
取得日	19年1月26日	19年1月26日
取得後の発行価額の総額	1,633億円	119億円
取得後の発行済株式総数	272,202株	9,576株

(注) 17年6月28日開催の定時株主総会において、株式会社（当社の発行済の普通株式および各種の優先株式の全てにつき、株式1,000株を1株に併合する）および、1単元の株式の数の定めを廃止し、端株制度（端株の単位は1株の1,000分の1）を採用する定款の一部変更を決議しています。なお、この株式会社併合の効力発生日は17年8月2日であり、株式会社併合の効力発生時にこの定款変更の効力が生じています。

本計画期間においても、18年5月23日に公表した「公的資金返済に向けた基本方針について」を踏まえつつ、剰余金の累積状況、市場環境の変化、また銀行を取り巻く規制等の変化に応じ、柔軟かつ機動的な資本政策を実施したいと考えており、可能な限り早期に公的資金の返済ができるよう、努力してまいります。

#### (6) 配当政策の状況及び今後の考え方

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

従いまして、優先株式は所定の配当、普通株式配当も今後の収益状況等を踏まえたうえ、18年3月期の配当額を基本とした安定配当に努めることといたします。

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

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

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

また、18年4月には「グループ内部統制に係る基本方針」を定めた他、19年3月には企業の信頼性に対する社会的要請の高まり等を踏まえ、お客さま保護への積極的な取組みに向けて基本規程の制定・見直しや体制整備を実施する等、内部統制の有効性確保に努めております。今後とも業務の有効性・効率性の確保や事業活動における法令等遵守等に関わるプロセスを明確化し、グループ内の全ての者が理解し遂行するための体制整備に努め、りそなグループに相応しい内部統制を構築することを目指してまいります。

以上

(図表1-1) 収益動向及び計画[(株)リそなホールディングス]

持株会社 13年12月 設立

	17/3月期 実績	18/3月期 実績	19/3月期 計画	19/3月期 実績	備考
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	13,597	14,155	16,100	14,970	
貸出金	3,000	2,006	1,045	1,043	
有価証券	10,406	11,237	11,138	11,137	
総負債	6,559	5,361	3,835	4,128	
純資産	7,385	10,170	14,646	8,975	
資本金	3,272	3,272	3,272	3,272	
資本準備金	3,272	3,272	3,272	3,272	
その他資本剰余金	396	396	1,026	-	
利益準備金	-	-	-	-	
剰余金(注1)	445	3,235	7,083	2,440	
自己株式	▲ 0	▲ 5	▲ 7	▲ 8	
(収益) (億円)					
経常利益	565	3,021	3,841	3,844	
受取配当金	634	3,090	3,894	3,894	
経費	36	49	45	41	
人件費	17	22	25	25	
物件費	17	20	20	14	
特別利益	-	-	3	-	
特別損失	120	151	3	0	
税引前当期利益	445	2,869	3,841	3,844	
法人税、住民税及び事業税	0	▲ 37	▲ 101	▲ 103	
法人税等調整額	-	▲ 82	▲ 218	▲ 243	
税引後当期利益	445	2,990	4,161	4,191	
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	841	3,626	8,102	2,431	
配当金総額(中間配当を含む)	200	313	369	310	
普通株配当金	0	113	113	113	
優先株配当金<公的資金分>	198	199	241	182	
優先株配当金<民間調達分>	1	0	14	14	
1株当たり配当金(普通株)	0.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	
同(甲種第一回優先株)	24.75	-	-	-	
同(乙種第一回優先株)	6.36	6,360.00	6,360.00	6,360.00	
同(丙種第一回優先株)	6.80	6,800.00	6,800.00	6,800.00	
同(丁種第一回優先株)	10.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
同(戊種第一回優先株)	14.38	14,380.00	14,380.00	14,380.00	
同(己種第一回優先株)	18.50	18,500.00	18,500.00	18,500.00	
同(第1種第一回優先株)	1.178	1,188.00	1,688.00	1,688.00	
同(第2種第一回優先株)	1.178	1,188.00	1,688.00	1,688.00	
同(第3種第一回優先株)	1.178	1,188.00	1,688.00	1,688.00	
同(第4種第一回優先株)	-	-	57,918.00	57,918.00	
配当率(優先株<公的資金分>)	0.78	0.79	0.95	0.91	
配当率(優先株<民間調達分>)	2.38	0.50	2.31	2.31	
配当性向	-	4.07	2.92	3.08	
(経営指標) (%)					
ROE(注2)	6.21	34.07	33.53	43.78	
ROA(当期利益/総資産<平残>)	3.27	21.12	25.84	27.99	

(注1) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(注2) 17/3月期、18/3月期は(当期利益/資本勘定&lt;平残&gt;)、19/3月期(計画)、19/3月期は(当期利益/(純資産-新株予約権)&lt;平残&gt;)。

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

	17/3月期 実績	18/3月期 実績	19/3月期 計画	19/3月期 実績	備考
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	415,656	416,539	406,000	406,494	
貸出金	255,327	252,472	260,900	260,194	
有価証券	75,499	75,985	74,400	73,418	
特定取引資産	7,740	8,284	5,600	4,078	
繰延税金資産<末残>	468	44	2,348	2,801	
総負債	405,660	406,579	391,200	393,945	
預金・NCD	329,396	331,534	328,200	331,183	
債券	-	-	-	-	
特定取引負債	90	150	-	407	
繰延税金負債<末残>	-	320	178	182	
再評価に係る繰延税金負債<末残>	462	462	455	442	
純資産	15,092	16,920	17,883	19,476	
資本金	4,047	3,988	3,988	3,988	
資本準備金	4,338	4,338	4,338	4,338	
その他資本剰余金	887	887	887	887	
利益準備金	200	200	200	200	
剰余金 (注)	3,498	4,333	5,887	6,604	
自己株式	-	-	-	-	
その他有価証券評価差額金	1,476	2,538	1,964	3,000	
繰延ヘッジ損益	-	-	-	▲ 157	
土地再評価差額金	643	633	615	614	
新株予約権	-	-	-	-	
(収益) (億円)					
業務粗利益	7,097	6,936	6,980	7,359	
信託報酬	351	366	350	404	
うち合同運用指定金銭信託分	57	62	50	67	
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	11	0	0	3	
資金運用収益	6,130	6,044	6,410	6,602	
資金調達費用	749	766	1,040	1,155	
役員取引等利益	723	910	940	1,070	
特定取引利益	219	30	240	205	
その他業務利益	421	350	80	232	
国債等債券関係損(▲)益	173	▲ 122	▲ 60	74	
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	3,652	3,452	3,330	3,820	
業務純益 (B)	3,665	3,487	3,330	3,772	
一般貸倒引当金繰入額 (C)	▲ 24	▲ 36	0	44	
経費	3,456	3,485	3,650	3,543	
人件費	1,111	1,172	1,220	1,207	
物件費	2,135	2,102	2,240	2,127	
不良債権処理損失額	852	576	390	721	
株式等関係損(▲)益	451	539	400	691	
株式等償却	411	15	50	76	
経常利益	3,172	3,366	3,490	3,865	
特別利益	1,306	692	40	343	
特別損失	556	45	50	129	
法人税、住民税及び事業税	67	95	150	183	
法人税等調整額	▲ 9	11	▲ 2,100	▲ 2,250	
税引後当期利益	3,863	3,907	5,430	6,146	
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	4,020	4,942	6,774	7,491	
配当金総額(中間配当を含む)	2,600	3,502	4,929	5,188	
普通株配当金					
優先株配当金<公的資金分>					
優先株配当金<民間調達分>					
1株当たり配当金(普通株)					
配当率(優先株<公的資金分>)					
配当率(優先株<民間調達分>)					
配当性向					

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	17/3月期 実績	18/3月期 実績	19/3月期 計画	19/3月期 実績	備考
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	1.67	1.66	1.75	1.78	
貸出金利回(B)	2.04	1.93	1.95	1.94	
有価証券利回	0.94	1.05	1.27	1.28	
資金調達原価(C)	1.06	1.07	1.23	1.23	
預金利回(含むNCD)(D)	0.10	0.08	0.16	0.17	
経費率(E)	1.01	1.01	1.07	1.03	
人件費率	0.32	0.34	0.35	0.35	
物件費率	0.63	0.61	0.65	0.62	
総資金利鞘(A)-(C)	0.61	0.58	0.52	0.55	
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.93	0.82	0.71	0.73	
非金利収入比率	24.17	23.90	23.06	25.99	
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	48.61	50.24	52.29	48.12	
ROE(注1)	27.67	21.56	19.13	20.99	
ROA (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>)	0.90	0.85	0.84	0.97	
修正コア業務純益ROA(注2)	0.88	0.94		0.99	

(注1) 17/3月期、18/3月期は(一般貸引前信託償却前業務純益/資本勘定<平残>)、

19/3月期(計画)、19/3月期は(一般貸引前信託償却前業務純益/(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-国債等債券損益-子会社配当等)/(総資産-支払承諾見返)<平残>

(注3) 非金利収入比率、OHR、ROE、ROA以外の経営指標は、りそな信託銀行を除いて算出。

(注4) 17/3月期実績、18/3月期実績には旧奈良銀行の計数が含まれております。

(目標指標)

計画業務純益(注1)			3,420	3,969	
計画業務純益ROA(注2)			0.86	1.00	

(注1) 一般貸引前信託勘定償却前業務純益に市場部門の本来業務収益(ETF売却損益など会計上臨時損益で計上されるもの)を加えたもの。

(注2) 計画業務純益/(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]

	17/3月期 実績	18/3月期 実績	19/3月期 計画	19/3月期 実績	備考
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	282,914	281,994	273,995	275,230	
貸出金	178,775	172,259	177,716	177,193	
有価証券	53,134	53,598	51,612	52,520	
特定取引資産	7,740	8,284	5,617	4,078	
繰延税金資産<末残>	320	-	2,284	2,754	
総負債	275,953	273,635	263,176	266,323	
預金・NCD	206,337	208,439	206,979	209,822	
債券	-	-	-	-	
特定取引負債	90	150	-	407	
繰延税金負債<末残>	-	247	-	-	
再評価に係る繰延税金負債<末残>	455	455	455	442	
純資産	10,884	12,523	13,703	14,900	
資本金	2,799	2,799	2,799	2,799	
資本準備金	2,799	2,799	2,799	2,799	
その他資本剰余金	722	722	722	722	
利益準備金	-	-	-	-	
剰余金(注)	2,826	3,556	5,227	5,871	
自己株式	-	-	-	-	
その他有価証券評価差額金	1,102	2,012	1,538	2,248	
繰延ヘッジ損益	-	-	-	▲ 154	
土地再評価差額金	634	633	615	614	
新株予約権	-	-	-	-	
(収益) (億円)					
業務粗利益	4,876	4,647	4,648	4,926	
信託報酬	72	75	64	82	
うち合同運用指定金銭信託分	57	62	53	67	
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	11	0	6	3	
資金運用収益	4,254	4,138	4,404	4,563	
資金調達費用	594	632	821	942	
役員取引等利益	547	664	682	766	
特定取引利益	219	30	239	205	
その他業務利益	376	371	78	250	
国債等債券関係損(▲)益	128	▲ 76	▲ 56	83	
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	2,694	2,394	2,270	2,631	
業務純益 (B)	2,683	2,390	2,263	2,593	
一般貸倒引当金繰入額 (C)	-	3	0	33	
経費	2,192	2,253	2,385	2,298	
人件費	678	720	739	736	
物件費	1,385	1,397	1,516	1,427	
不良債権処理損失額	607	318	293	583	
株式等関係損(▲)益	459	532	391	657	
株式等償却	374	14	45	65	
経常利益	2,364	2,545	2,517	2,849	
特別利益	1,150	486	10	238	
特別損失	515	30	10	78	
法人税、住民税及び事業税	6	▲ 109	▲ 104	▲ 123	
法人税等調整額	▲ 122	▲ 61	▲ 2,205	▲ 2,335	
税引後当期利益	3,114	3,173	4,826	5,468	
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	3,207	4,066	5,950	6,594	
配当金総額(中間配当を含む)	2,071	2,781	4,290	4,705	
普通株配当金					
優先株配当金<公的資金分>					
優先株配当金<民間調達分>					
1株当たり配当金(普通株)					
配当率(優先株<公的資金分>)					
配当率(優先株<民間調達分>)					
配当性向					

(注)利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	17/3月期 実績	18/3月期 実績	19/3月期 計画	19/3月期 実績	備考
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	1.77	1.74	1.82	1.86	
貸出金利回(B)	1.97	1.86	1.88	1.87	
有価証券利回	1.04	1.12	1.42	1.38	
資金調達原価(C)	1.07	1.12	1.30	1.30	
預金利回(含むNCD)(D)	0.10	0.09	0.18	0.19	
経費率(E)	1.06	1.08	1.15	1.09	
人件費率	0.32	0.34	0.35	0.35	
物件費率	0.67	0.67	0.73	0.68	
総資金利鞘(A)-(C)	0.69	0.61	0.52	0.55	
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.81	0.69	0.55	0.58	
非金利収入比率	24.95	24.57	22.91	26.49	
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)	44.86	48.48	51.23	46.62	
ROE(注1)	28.25	20.46	17.31	19.19	
ROA (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>)	0.99	0.88	0.86	0.99	

(注1) 17/3月期、18/3月期、は(一般貸引前信託償却前業務純益/資本勘定<平残>)、  
19/3月期(計画)、19/3月期は(一般貸引前信託償却前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>)。

(注2) 18/3月期実績には17/4~17/12月までの旧奈良銀行の計数は含まれておりません。

(目標指標)

計画業務純益(注1)			2,363	2,767	
計画業務純益ROA(注2)			0.89	1.04	

(注1) 一般貸引前信託償却前業務純益に市場部門の本来業務収益(ETF売却損益など会計上臨時損益で計上されるもの)を加えたもの。

(注2) 計画業務純益/(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]

	17/3月期 実績	18/3月期 実績	19/3月期 計画	19/3月期 実績	備考
合同運用指定金銭信託					
(規模)〈末残ベース〉 (億円)					
総資産	5,586	5,291	4,236	5,176	
貸出金	2,009	1,740	1,555	1,510	
有価証券	309	—	—	—	
その他	3,267	3,550	2,681	3,666	
総負債	5,586	5,291	4,236	5,176	
元本	5,578	5,282	4,231	5,167	
その他	8	8	5	9	

## 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) [リソナホールディングス]

	18/3月期 実績	19/3月期 実績	20/3月期 見込み
(規模)〈末残〉 (億円)			
総資産	403,995	399,856	
貸出金	262,096	262,528	
有価証券	80,219	75,952	
特定取引資産	6,788	3,708	
繰延税金資産	35	3,092	
総負債	385,856	380,155	
預金・NCD	333,209	335,313	
債券	-	-	
特定取引負債	710	1,153	
繰延税金負債	250	0	
再評価に係る繰延税金負債	448	435	
少数株主持分	1,568	-	
純資産	16,570	19,701	
資本金	3,272	3,272	
資本剰余金	2,635	2,238	
利益剰余金	7,491	9,172	
自己株式	▲ 5	▲ 8	
その他有価証券評価差額金	2,573	3,010	
繰延ヘッジ損益	-	▲ 156	
土地再評価差額金	623	604	
為替換算調整勘定	▲ 19	▲ 14	
新株予約権	-	-	
少数株主持分	-	1,583	

	(収益) (億円)		
経常収益	10,470	11,533	10,300
資金運用収益	6,099	6,652	
役務取引等収益	2,480	2,482	
特定取引収益	51	219	
その他業務収益	756	710	
その他経常収益	1,082	1,468	
経常費用	6,787	7,434	
資金調達費用	601	1,015	
役務取引等費用	669	508	
特定取引費用	2	4	
その他業務費用	429	485	
営業経費	3,840	3,846	
その他経常費用	1,244	1,575	
貸出金償却	459	382	
貸倒引当金繰入額	181	584	
一般貸倒引当金繰入額	▲ 107	▲ 14	
個別貸倒引当金繰入額	289	598	
経常利益	3,683	4,098	2,800
特別利益	579	291	
特別損失	237	129	
税金等調整前当期純利益	4,025	4,260	
法人税、住民税及び事業税	156	124	
法人税等調整額	▲ 91	▲ 2,636	
少数株主利益	126	123	
当期純利益	3,832	6,648	2,100

(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)

	17/3月期 実績	18/3月期 実績	19/3月期 計画	19/3月期 実績	備考
資本金	3,272	3,272	3,272	3,272	
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	
資本剰余金	2,634	2,635	3,265	2,238	
利益剰余金	3,648	7,177	12,450	9,172	
連結子会社等の少数株主持分	2,755	1,486	1,483	1,579	
うち優先出資証券	2,642	1,350	1,322	1,358	
自己株式	▲ 0	▲ 5	▲ 7	▲ 8	
社外流出予定額	-	-	-	▲ 375	
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	
為替換算調整勘定	▲ 23	▲ 19	▲ 18	▲ 14	
営業権相当額	-	-	-	-	
のれん相当額	-	-	-	▲ 217	
連結調整勘定相当額	▲ 357	▲ 287	▲ 217	-	
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	-	-	-	▲ 128	
その他	-	-	-	-	
Tier I 計	11,928	14,257	20,227	15,517	
(うち税効果相当額)	(432)	(-)	(2,504)	(3,093)	
有価証券含み益	-	-	-	-	
土地再評価益	490	482	482	468	
一般貸倒引当金	1,413	1,495	1,581	1,487	
永久劣後債務	4,761	4,602	4,723	4,930	
その他	-	-	-	-	
Upper Tier II 計	6,665	6,580	6,788	6,886	
期限付劣後債務・優先株	3,549	3,131	2,907	3,130	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier II 計	3,549	3,131	2,907	3,130	
Tier II 計	10,214	9,711	9,695	10,017	
(うち自己資本への算入額)	(10,214)	(9,711)	(9,695)	(10,017)	
Tier III	-	-	-	-	
控除項目	▲ 108	▲ 109	▲ 109	▲ 375	
自己資本合計	22,034	23,860	29,813	25,158	

(億円)

リスクアセット	226,140	239,307	253,100	238,033	
オンバランス項目	215,558	229,034	243,600	209,377	
オフバランス項目	10,581	10,272	9,500	14,515	
その他(注1)	-	-	-	14,140	

(%)

自己資本比率	9.74	9.97	11.77	10.56	
Tier I 比率	5.27	5.95	7.99	6.51	

(注1)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。

(注2)17/3~18/3月期実績及び19/3月期計画はバーゼル I ベース、19/3月期実績はバーゼル II ベース。

(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)

	17/3月期 実績	18/3月期 実績	19/3月期 計画	19/3月期 実績	備考
資本金	2,799	2,799	2,799	2,799	
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	
資本準備金	2,799	2,799	2,799	2,799	
その他資本剰余金	722	722	722	722	
利益準備金	-	-	-	-	
任意積立金	-	-	-	-	
次期繰越利益	1,061	1,461	2,010	-	
その他利益剰余金	-	-	-	5,870	
その他	2,491	1,352	1,340	1,425	
うち優先出資証券	2,492	1,350	1,322	1,358	
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	
自己株式	-	-	-	-	
社外流出予定額	-	-	-	▲ 3,698	
営業権相当額	-	-	-	-	
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	-	-	-	▲ 64	
Tier I 計	9,874	9,135	9,672	9,854	
(うち税効果相当額)	(320)	(-)	(2,284)	(2,753)	
有価証券含み益	-	-	-	-	
土地再評価益	490	489	481	475	
一般貸倒引当金	1,024	1,083	1,148	1,081	
永久劣後債務	3,841	3,642	3,723	3,930	
その他	-	-	-	-	
Upper Tier II 計	5,355	5,215	5,354	5,487	
期限付劣後債務・優先株	3,102	2,521	2,197	2,320	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier II 計	3,102	2,521	2,197	2,320	
Tier II 計	8,457	7,736	7,551	7,808	
(うち自己資本への算入額)	(8,457)	(7,736)	(7,551)	(7,808)	
Tier III	-	-	-	-	
控除項目	▲ 2,551	▲ 1,273	▲ 273	▲ 980	
自己資本合計	15,780	15,598	16,949	16,682	

(億円)

リスクアセット	163,872	173,346	183,770	173,035	
オンバランス項目	155,581	165,383	175,340	151,918	
オフバランス項目	8,291	7,963	8,430	12,162	
その他(注1)	-	-	-	8,954	

(%)

自己資本比率	9.62	8.99	9.22	9.64	
Tier I 比率	6.02	5.27	5.26	5.69	

(注1)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。

(注2)17/3~18/3月期実績及び19/3月期計画はバーゼル I ベース、19/3月期実績はバーゼル II ベース。

(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)

	17/3月期 実績	18/3月期 実績	19/3月期 計画	19/3月期 実績	備考
資本金	2,799	2,799	2,799	2,799	
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	
資本剰余金	4,044	4,044	4,044	4,044	
利益剰余金	611	983	1,531	5,456	
連結子会社等の少数株主持分	2,619	1,409	1,400	1,492	
うち優先出資証券	2,492	1,350	1,322	1,358	
自己株式	-	-	-	-	
社外流出予定額	-	-	-	▲ 3,698	
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	
為替換算調整勘定	▲ 23	▲ 19	▲ 18	▲ 14	
営業権相当額	-	-	-	-	
のれん相当額	-	-	-	▲ 0	
連結調整勘定相当額	▲ 0	▲ 0	▲ 0	-	
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	-	-	-	▲ 64	
その他	-	-	-	-	
Tier I 計	10,050	9,216	9,756	10,015	
(うち税効果相当額)	(335)	(-)	(2,284)	(2,759)	
有価証券含み益	-	-	-	-	
土地再評価益	490	489	481	475	
一般貸倒引当金	1,149	1,087	1,152	1,093	
永久劣後債務	3,841	3,642	3,723	3,930	
その他	-	-	-	-	
Upper Tier II 計	5,481	5,219	5,358	5,499	
期限付劣後債務・優先株	3,102	2,521	2,197	2,320	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier II 計	3,102	2,521	2,197	2,320	
Tier II 計	8,583	7,740	7,555	7,820	
(うち自己資本への算入額)	(8,583)	(7,740)	(7,555)	(7,820)	
Tier III	-	-	-	-	
控除項目	▲ 2,386	▲ 1,159	▲ 172	▲ 950	
自己資本合計	16,247	15,797	17,139	16,885	

(億円)

リスクアセット	183,991	173,936	184,470	174,972	
オンバランス項目	158,230	166,060	176,040	152,952	
オフバランス項目	25,760	7,875	8,430	12,144	
その他(注1)	-	-	-	9,875	

(%)

自己資本比率	8.83	9.08	9.29	9.65	
Tier I 比率	5.46	5.29	5.28	5.72	

(注1)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。

(注2)17/3~18/3月期実績及び19/3月期計画はバーゼル I ベース、19/3月期実績はバーゼル II ベース。

○ 平成18年11月に公表した経営健全化計画(図表2)は、バーゼルⅡに基づき以下のとおり変更します。

(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)

	19/3月期 実績	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
資本金	3,272	3,272	3,272	3,272
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-
資本剰余金	2,238	3,265	3,265	3,265
利益剰余金	9,172	13,910	15,538	17,256
連結子会社等の少数株主持分	1,579	1,483	1,483	1,483
うち優先出資証券	1,358	1,322	1,322	1,322
自己株式	▲ 8	▲ 7	▲ 7	▲ 7
社外流出予定額	▲ 375	-	-	-
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-
為替換算調整勘定	▲ 14	▲ 18	▲ 18	▲ 18
営業権相当額	-	-	-	-
のれん相当額	▲ 217	▲ 147	▲ 77	▲ 7
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 128	▲ 135	▲ 135	▲ 135
その他	-	-	-	-
Tier I 計	15,517	21,621	23,319	25,107
(うち税効果相当額)	(3,093)	(1,825)	(1,196)	(561)
有価証券含み益	-	-	-	-
土地再評価益	468	482	482	482
一般貸倒引当金	1,487	1,575	1,599	1,624
永久劣後債務	4,930	4,734	4,724	4,724
その他	-	-	-	-
Upper Tier II 計	6,886	6,791	6,806	6,831
期限付劣後債務・優先株	3,130	3,207	3,207	3,298
その他	-	-	-	-
Lower Tier II 計	3,130	3,207	3,207	3,298
Tier II 計	10,017	9,999	10,014	10,129
(うち自己資本への算入額)	(10,017)	(9,999)	(10,014)	(10,129)
Tier III	-	-	-	-
控除項目	▲ 375	▲ 289	▲ 284	▲ 280
自己資本合計	25,158	31,331	33,050	34,957

(億円)

リスクアセット	238,033	252,033	255,969	259,880
オンバランス項目	209,377	229,033	232,469	236,080
オフバランス項目	14,515	9,300	9,600	9,700
その他(注)	14,140	13,700	13,900	14,100

(%)

自己資本比率	10.56	12.43	12.91	13.45
Tier I 比率	6.51	8.57	9.11	9.66

(注)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。

○ 平成18年11月に公表した経営健全化計画(図表2)は、バーゼルⅡに基づき以下のとおり変更します。

(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)

	19/3月期 実績	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
資本金	2,799	2,799	2,799	2,799
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-
資本準備金	2,799	2,799	2,799	2,799
その他資本剰余金	722	722	722	722
利益準備金	-	-	-	-
その他利益剰余金	5,870	1,178	1,266	1,276
その他	1,425	1,340	1,340	1,340
うち優先出資証券	1,358	1,322	1,322	1,322
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-
自己株式	-	-	-	-
社外流出予定額	▲ 3,698	-	-	-
営業権相当額	-	-	-	-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 64	▲ 66	▲ 66	▲ 66
Tier I 計	9,854	8,774	8,862	8,871
(うち税効果相当額)	(2,753)	(1,693)	(1,058)	(685)
有価証券含み益	-	-	-	-
土地再評価益	475	476	476	476
一般貸倒引当金	1,081	1,118	1,131	1,144
永久劣後債務	3,930	3,734	3,724	3,724
その他	-	-	-	-
Upper Tier II 計	5,487	5,329	5,332	5,345
期限付劣後債務・優先株	2,320	2,197	2,197	2,198
その他	-	-	-	-
Lower Tier II 計	2,320	2,197	2,197	2,198
Tier II 計	7,808	7,526	7,530	7,543
(うち自己資本への算入額)	(7,808)	(7,526)	(7,530)	(7,543)
Tier III	-	-	-	-
控除項目	▲ 980	▲ 371	▲ 371	▲ 371
自己資本合計	16,682	15,929	16,020	16,043

(億円)

リスクアセット	173,035	179,038	181,078	183,126
オンバランス項目	151,918	161,884	163,507	165,328
オフバランス項目	12,162	8,254	8,571	8,698
その他(注)	8,954	8,900	9,000	9,100

(%)

自己資本比率	9.64	8.89	8.84	8.76
Tier I 比率	5.69	4.90	4.89	4.84

(注)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。

○ 平成18年11月に公表した経営健全化計画(図表2)は、バーゼルⅡに基づき以下のとおり変更します。

(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)

	19/3月期 実績	20/3月期 計画	21/3月期 計画	22/3月期 計画
資本金	2,799	2,799	2,799	2,799
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-
資本剰余金	4,044	4,044	4,044	4,044
利益剰余金	5,456	699	788	797
連結子会社等の少数株主持分	1,492	1,400	1,400	1,400
うち優先出資証券	1,358	1,322	1,322	1,322
自己株式	-	-	-	-
社外流出予定額	▲ 3,698	-	-	-
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-
為替換算調整勘定	▲ 14	▲ 18	▲ 18	▲ 18
営業権相当額	-	-	-	-
のれん相当額	▲ 0	▲ 0	▲ 0	▲ 0
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 64	▲ 66	▲ 66	▲ 66
その他	-	-	-	-
Tier I 計	10,015	8,858	8,947	8,956
(うち税効果相当額)	(2,759)	(1,693)	(1,058)	(685)
有価証券含み益	-	-	-	-
土地再評価益	475	476	476	476
一般貸倒引当金	1,093	1,127	1,139	1,152
永久劣後債務	3,930	3,734	3,724	3,724
その他	-	-	-	-
Upper Tier II 計	5,499	5,337	5,340	5,353
期限付劣後債務・優先株	2,320	2,197	2,197	2,198
その他	-	-	-	-
Lower Tier II 計	2,320	2,197	2,197	2,198
Tier II 計	7,820	7,535	7,538	7,552
(うち自己資本への算入額)	(7,820)	(7,535)	(7,538)	(7,552)
Tier III	-	-	-	-
控除項目	▲ 950	▲ 271	▲ 271	▲ 271
自己資本合計	16,885	16,122	16,214	16,237

(億円)

リスクアセット	174,972	180,338	182,378	184,426
オンバランス項目	152,952	162,584	164,207	166,028
オフバランス項目	12,144	8,254	8,571	8,698
その他(注)	9,875	9,500	9,600	9,700

(%)

自己資本比率	9.65	8.94	8.89	8.80
Tier I 比率	5.72	4.91	4.90	4.85

(注)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)

	18/3月期 実績	19/3月期 実績	20/3月期 見込み
傘下銀行合算	3,451	3,816	3,600
業務粗利益(※)	6,936	7,359	7,360
経費(▲)	3,485	3,543	3,760
うちりそな銀行	2,394	2,627	2,430
業務粗利益(※)	4,647	4,926	4,850
・営業部門	3,980	4,219	4,450
・市場部門	840	711	509
・その他	▲ 173	▲ 4	▲ 109
経費(▲)	2,253	2,298	2,420

※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+りそな信託銀行]

	17/3月末 実績	18/3月末 実績	19/3月末 計画	19/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

## (役職員数)

役員数(注1)	(人)	68	50	55	55	
うち取締役( )内は非常勤	(人)	29(11)	29(12)	35(15)	35(15)	
うち監査役( )内は非常勤	(人)	12(7)	13(6)	13(6)	13(6)	
うち執行役( )内は取締役を兼務	(人)	36(9)	17(9)	17(10)	17(10)	
従業員数(注2)	(人)	14,700	14,521	14,680	14,579	

(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、派遣社員は除いております。

(注3) 17/3月末実績には旧奈良銀行の計数が含まれております。

## (国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1)	(店)	522	521	486	483	
海外支店(注2)	(店)	0	0	0	0	
(参考)海外現地法人(注3)	(社)	17	18	2	4	

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

(注2) 出張所、駐在員事務所を除いております。

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

(注4) 17/3月末実績には旧奈良銀行の計数が含まれております。

	17/3月末 実績	18/3月末 実績	19/3月末 計画	19/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

## (人件費)

人件費(注1、2)	(百万円)	112,885	119,484	124,500	123,345	
うち給与・報酬	(百万円)	80,973	79,165	82,900	80,795	
平均給与月額	(千円)	427	429	433	436	

(注1) 人件費には、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2) 業績に応じた報酬支給を行う業績インセンティブ制度を導入しているため、人件費については業績の変動により上記計画を上下する可能性があります。

(注3) 平均年齢38歳8ヶ月(19年3月末)。

(注4) 17/3月末、18/3月末実績には旧奈良銀行の計数が含まれております。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1)	(百万円)	1,009	837	865	864	
うち取締役・監査役報酬	(百万円)	522	618	738	738	
うち執行役報酬(注2)	(百万円)	486	219	127	126	
役員賞与	(百万円)	-	-	-	-	
平均役員(常勤)報酬・賞与	(百万円)	16	16	19	18	
平均役員退職慰労金	(百万円)	3	-	-	-	

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

(注2) 取締役兼代表執行役の報酬は取締役・監査役報酬欄に計上しています。

(注3) 17/3月末、18/3月末実績には旧奈良銀行の計数が含まれております。

## (物件費)

物件費(注1)	(百万円)	211,834	208,000	221,500	210,204	
うち機械化関連費用(注2)	(百万円)	64,681	64,587	71,000	65,705	
除く機械化関連費用	(百万円)	147,153	143,413	150,500	144,499	

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

(注2) リース等を含む実質ベースで記載しております。

(注3) 17/3月末、18/3月末実績には旧奈良銀行の計数が含まれております。

## (人件費+物件費)

人件費+物件費	(百万円)	324,719	327,484	346,000	333,550	
---------	-------	---------	---------	---------	---------	--

(図表6) リストラの推移及び計画 [りそな銀行]

	17/3月末 実績	18/3月末 実績	19/3月末 計画	19/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

## (役職員数)

役員数 (人)	42	11	12	13	
うち取締役( )内は非常勤 (人)	11(6)	7(3)	8(3)	9(3)	
うち監査役( )内は非常勤 (人)	-	4(2)	4(2)	4(2)	
うち執行役( )内は取締役を兼務 (人)	35(4)	-	-	-	
従業員数(注) (人)	9,311	9,406	9,360	9,306	

(注1) 事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除いております。

## (国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	295	311	276	273	
海外支店(注2) (店)	0	0	0	0	
(参考)海外現地法人(注3) (社)	8	9	2	4	

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

(注2) 出張所、駐在員事務所を除いております。

(注3) 直接50%超の株式を保有する海外の会社を計上しております。

	17/3月末 実績	18/3月末 実績	19/3月末 計画	19/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

## (人件費)

人件費 (百万円)	67,857	72,076	73,907	73,609	
うち給与・報酬 (百万円)	47,436	46,102	47,824	46,847	
平均給与月額 (千円)	439	441	448	443	

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

(注2) 平均年齢38歳11ヶ月(19年3月末)。

(注3) 18/3月末実績には17/4~17/12月までの旧奈良銀行の計数は含まれておりません。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	448	222	190	190	
うち取締役・監査役報酬 (百万円)	115	140	190	190	
うち執行役報酬(注2) (百万円)	333	82	0	0	
役員賞与 (百万円)	0	0	0	0	
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	16	18	21	21	
平均役員退職慰労金 (百万円)	3	0	0	0	

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

(注2) 18/3月末実績における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) 18/3月末実績には17/4~17/12月までの旧奈良銀行の計数は含まれておりません。

## (物件費)

物件費(注1) (百万円)	138,598	139,790	151,640	142,724	
うち機械化関連費用(注2) (百万円)	41,536	45,610	51,900	47,331	
除く機械化関連費用 (百万円)	97,062	94,180	99,740	95,393	

(注1) 厚生関係費は物件費に含めております。

(注2) リース等を含む実質ベースで記載しております。

(注3) 18/3月末実績には17/4~17/12月までの旧奈良銀行の計数は含まれておりません。

## (人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	206,455	211,866	225,547	216,334	
---------------	---------	---------	---------	---------	--

(図表7)子会社・関連会社一覧(注1)

会社名	設立年月	代表者 (注2)	主な業務	直近決算 (注3)	(億円)								連結又は持 分法の別
					決算 通貨	総資産	借入金	うち傘下 銀行分 (注4)	資本 勘定	うち持株会社 及び傘下銀行 出資分	経常 利益	当期 利益	
りそな決済サービス㈱	S53/10月	百瀬 剛	ファクタリング	H19/3月	円	2,944	1,064	1,064	38	19	9	7	連結
りそなカード㈱	S58/2月	横山 三雄	クレジットカード	H19/3月	円	1,374	867	519	142	47	19	12	連結
りそなキャピタル㈱	S63/3月	高橋 洋秀	ベンチャーキャピタル	H19/3月	円	227	121	112	97	57	24	15	連結
日本トラスティ情報システム㈱	S63/11月	白川 正則	情報処理サービス	H19/3月	円	199	182	60	7	0	0	0	持分法

(注1)19/3月期連結決算において対象とされた国内の子会社・関連会社のうち、傘下銀行の与信額(保証含む)1億円超について記載しております。

尚、以下の会社については18年4月以降、連結範囲に異動がありました。

(会社名)	(異動内容)	(理由)	(時期)
あさひ銀リテールファイナンス㈱	連結 連結対象外	清算終了	18年6月

(注2)19/3月末における代表者を記載しております。

(注3)連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記入しております。

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

<その他海外子会社・関連会社>(注1)

会社名	設立年月	代表者 (注2)	主な業務	直近決算 (注3)	(IDR:10億インドネシアルピア、USD:百万ドル)								連結又は持 分法の別
					決算 通貨	総資産	借入金	うち傘下 銀行分 (注4)	資本 勘定	うち持株会社 及び傘下銀行 出資分(注5)	経常 利益	当期 利益	
P.T.Bank Resona Perdania	S31/2月	宮本 昭洋	銀行業務	H18/12月	IDR	5,016	476	476	1,007	437	144	106	連結
Asahi Finance (Cayman) Ltd.	H6/2月	宮崎 立弥	金銭の貸付	H19/3月	USD	169	-	169	0	0	0	0	連結
P.T. Resona Indonesia Finance	S59/11月	長谷川 真	リース業	H18/12月	IDR	135	89	59	44	10	4	2	連結

(注1)19/3月期連結決算において対象とされた海外の子会社・関連会社のうち、傘下銀行の与信額(保証含む)1億円超について記載しております。

(注2)19/3月末における代表者を記載しております。

(注3)連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記入しております。

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

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

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(りそなホールディングス)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長	取締役10名(うち社外取締役7名)	コーポレートガバナンス事務局	月1回、但し必要に応じ随時開催	法令・定款及び取締役会規程に定める業務執行の決定事項を決定 取締役及び執行役の職務の執行を監督 監査委員会の職務の執行のため必要なものとして法務省令で定める事項、並びに執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
指名委員会	委員長	取締役3名(うち社外取締役2名)	コーポレートガバナンス事務局	年2回、但し必要に応じ随時開催	取締役の選任議案及び解任議案の内容等の決定
報酬委員会	委員長	取締役3名(うち社外取締役2名)	コーポレートガバナンス事務局	年2回、但し必要に応じ随時開催	取締役及び執行役が受ける個人別の報酬の内容の決定に関する方針、並びに個人別の報酬等の決定
監査委員会	委員長	取締役4名(うち社外取締役3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、総会に提出する会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容の決定
経営会議	会長	代表執行役、及び以下の担当執行役 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、商品企画部、オペレーション改革部、購買戦略部、システム部、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	グループ戦略部	月1回以上	グループ経営に関する重要事項、及び重要な業務執行案件の協議・報告
内部監査協議会	社長	代表執行役、内部監査部担当執行役、内部監査部長	内部監査部	原則月1回	内部監査に関する重要事項の協議・報告
経営報告会	社長	代表執行役、子会社等の社長	グループ戦略部 コーポレートガバナンス事務局	(傘下銀行) 四半期毎 (その他子会社) 半期毎	子会社等の社長等による業務運営等に関するHD宛報告(個別別開催)
グループ経営委員会	会長	会長 当社・傘下銀行の社長、及び当社グループ戦略部担当執行役、りそな銀行経営管理室担当執行役員・埼玉りそな銀行・りそな信託銀行の経営管理室担当執行役員、近畿大阪銀行の総合企画部担当執行役員、並びにその他子会社等の社長	グループ戦略部 コーポレートガバナンス事務局	原則月1回(3ヶ月毎にその他子会社社長を含め開催)	グループ共通の経営上の重要課題等の協議・報告
グループ人事委員会	会長	当社代表執行役、人材サービス部担当執行役、傘下銀行社長、人事担当役員	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を協議・報告
グループCSR委員会	会長	当社会長 当社・傘下銀行の社長	コーポレートコミュニケーション部	随時	グループのCSRに関する事項を協議・報告
りそな競争力向上委員会	競争力向上委員会事務局担当執行役	当社会長、社長、以下の担当執行役 グループ戦略部、財務部、オペレーション改革部、システム部、人材サービス部、及び競争力向上委員会事務局担当執行役・部長、並びにりそな銀行経営管理室、埼玉りそな銀行経営管理室、近畿大阪銀行総合企画部、りそな信託銀行経営管理室担当執行役員等	競争力向上委員会事務局	原則月1回程度	グループの競争力向上に資する諸施策の協議・報告
グループALM委員会	社長	代表執行役 当社グループ戦略部、財務部、リスク統括部担当執行役・部長の他、委員長が指名する傘下銀行のALM関連部署の担当役員・部長等	財務部	随時	グループ全体のALM運営並びに自己資本管理に関する事項の協議・報告

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
グループ流動性リスク委員会	リスク統括部担当執行役	当社・傘下銀行の流動性リスク管理部 署担当役員・部長、及びその他議長 が必要と認めた関連部署の役員・部 長等	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・取り 纏め・報告
住宅ローン管理委員会	信用リスク統括部担当執行役	信用リスク統括部担当執行役、信用リ スク統括部長、リスク統括部長、グ ループ戦略部長、財務部長 並びにりそな銀行、埼玉りそな銀行、 近畿大阪銀行の住宅ローン事業所管 部署、保証会社所管部署、信用リスク 管理所管部署各担当役員、または部 長 並びにグループ保証会社の代表者、 信用リスク管理所管部署担当役員	信用リスク統括部 リスク統括部 グループ戦略部	原則四半期毎	グループの住宅ローンの信用リスク管理に関 する事項の協議・報告
グループコンプライアンス委員会	社長	社長 当社及び子会社等のコンプライアンス 統括部署担当役員、部長	コンプライアンス 統括部	原則四半期毎	グループのコンプライアンス上の重要課題等の 協議・報告
グループリスク管理委員会	リスク統括部 担当執行役	代表執行役、及び以下の各部の担当 執行役、部長 グループ戦略部、財務部、リスク統 括部、信用リスク統括部	リスク統括部	原則月1回	グループのリスク管理上の重要課題等の協 議・報告
ペイオフ対策委員会	社長	社長 以下の各部の各担当執行役・部長 グループ戦略部、リスク統括部、財務 部、コーポレートコミュニケーション部、 オペレーション改革部、システム部	グループ戦略部 リスク統括部	随時	グループ銀行のペイオフに関する対応（顧客説 明態勢・名寄せデータ整備・リスク対策）を協 議・報告
IT戦略委員会	社長	社長、及び以下の各部の担当執行役 グループ戦略部、財務部、リスク統括 部、システム部	システム部 グループ戦略部	原則四半期毎	グループIT戦略に関する事項を協議・報告
情報開示委員会	コーポレート コミュニケーション 部 担当執行役	以下の各部の担当執行役・部長 コーポレートコミュニケーション部、財 務部、グループ戦略部、リスク統括 部、コンプライアンス統括部	コーポレート コミュニケーション部 財務部	原則四半期毎	グループの情報開示に関する事項を協議・報 告
賞罰委員会	コンプライアンス 統括部 担当執行役	以下の各部の担当執行役・部長 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、グルー プ戦略部、リスク統括部及び業務サ ポート部長	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
近畿大阪銀行 成長戦略共同委員会	社長	当社社長、及び以下の各部の担当執 行役または部長 グループ戦略部、財務部 並びに近畿大阪銀行社長、及び以 下の各部の担当執行役員または部長 総合企画部、営業統括部	グループ戦略部	原則半期毎	近畿大阪銀行の更なる成長戦略を深めるため の事業戦略等の協議・報告
近畿大阪銀行 事務システム更改 管理委員会	グループ戦略部 担当執行役	グループ戦略部、システム部、オペ レーション改革部、リスク統括部、財務 部、人材サービス部、コーポレートコ ミュニケーション部、コンプライアンス 統括部、信用リスク統括部の各担当 執行役または部長 並びにりそな銀行経営管理室、融資 企画部、住宅ローンビジネス部、コン シューマーバンキング部、ネットワー クビジネス部の各担当執行役員または 部長 並びに埼玉りそな銀行経営管理部、 オペレーション改革部の各担当執行 役員または部長 並びに近畿大阪銀行事務システム更 改対策室の担当執行役員または部長	グループ戦略部	原則四半期毎	近畿大阪銀行事務システム更改プロジェクトの 円滑かつ安全な遂行を管理するため、本プロ ジェクトの進捗状況のモニタリングを行い、グ ループ全体に影響の及ぶ課題等を協議・報告
サービス品質 管理委員会	社長	社長、及び以下の各部の担当執行 役・部長 コンプライアンス統括部、グループ戦 略部、リスク統括部、システム部 （その他傘下銀行における顧客説明 管理・顧客サポート等管理・顧客情報 管理・外部委託管理の各責任者）	コンプライアンス 統括部	原則四半期毎  （半期毎に傘下銀行 各責任者を含め開催）	顧客保護や利便性の向上などサービス品質管 理の強化を目的に、顧客説明管理、顧客サ ポート等管理（相談・苦情等管理）、顧客情報管 理や外部委託管理等に関する協議・報告

(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10名(うち社外取締役3名)	コーポレートガバナンス室	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の決定 取締役及び執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定及び解職 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、その他株式会社として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(互選)	監査役4名(うち社外監査役2名)	監査役会事務局	月1回、但し必要に応じ随時開催	監査に関する重要事項の決議、協議、報告
経営会議	会長	会長、社長、副社長、専務執行役員 地域・営業本部・営業店・コーポレートガバナンス室・内部監査部の担当を除く常務執行役員・執行役員	経営管理室	原則月1回以上	経営に関する重要事項、及び重要な業務執行案件の協議・報告
融資会議	社長	会長、社長、副社長 融資企画部、融資部、企業金融部の担当執行役員・部長 経営管理室、リスク統括部、コンプライアンス統括部の担当執行役員	融資企画部	原則月1回以上	与信業務全般に関する重要事項の協議・報告
監査会議	社長	会長、社長、副社長 内部監査部担当執行役員、内部監査部長	内部監査部	原則月1回	内部監査に関する重要事項の協議・報告
全国支店長会議		執行役員、部長、営業本部長、支店長他	地域サポート本部	原則年2回 (4月、10月)	経営方針、経営計画、ビジネスユニットならびにコーポレートセンター等施策等の連絡、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	副社長	会長、副会長、社長、副社長 地域担当執行役員、東京営業部長、大阪営業部長、営業本部長、地域サポート本部本部長執行役員・部長 経営管理室、人材サービス室、オペレーション改革部の担当執行役員	地域サポート本部	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	副社長	会長、副会長、社長、副社長 地域担当執行役員、東京営業部長、大阪営業部長、営業本部長、地域サポート本部本部長執行役員・部長 経営管理室担当執行役員	地域サポート本部	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 経営管理室、総合資金部、リスク統括部、地域サポート本部、コンシューマーバンキング部、住宅ローンビジネス部、ソリューションサポート部、不動産ビジネス部、公共法人部、融資企画部の本部長執行役員及び担当執行役員・部長	経営管理室 総合資金部 リスク統括部	原則月1回以上	資金・収益・リスク・コストの総合的管理、戦略目標(資金・収益計画、自己資本比率計画、リスク限度計画、投資・経費計画)等の策定に関する組織横断的な事項の協議・報告
流動性リスク委員会	リスク統括部 担当執行役員	リスク統括部、経営管理室、総合資金部、地域サポート本部、コンシューマーバンキング部、ソリューションサポート部、公共法人部、融資企画部の本部長執行役員及び担当執行役員・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 経営管理室、人材サービス室、オペレーション改革部、システム部の担当執行役員・部長 オペレーション改革部管財室長	経営管理室	原則半期に1回以上	投資・経費の実績及び計画等の協議・報告
融資業務査定委員会	融資企画部 担当執行役員	融資企画部、コンプライアンス統括部、融資部、企業金融部の担当執行役員・部長 ソリューションサポート部、地域サポート本部、人材サービス室の部長	融資企画部 コンプライアンス統括部	随時	融資業務上の評価処分に関する事項の協議
人事委員会	会長	会長、副会長、社長、副社長 人材サービス室担当執行役員	人材サービス室	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

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
人材マネジメント委員会	人材サービス室 担当執行役員	執行役員(代表取締役、地域担当、東京 営業部長及び大阪営業部長を除く)	人材サービス室	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	人材サービス室 担当執行役員	人材サービス室担当執行役員(委員長)、 及び委員長が選任した各部室長	人材サービス室	原則年1回	社内の人権啓発に関する事項の協議・報告
賞罰委員会	コンプライアンス 統括部 担当執行役員	コンプライアンス統括部、人材サービス 室、オペレーション改革部、融資企画部、 経営管理室、リスク統括部の担当執行役 員・部室長 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	随時	従業員の表彰及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	副社長	副社長 リスク統括部、オペレーション改革部、シ ステム部、コンプライアンス統括部の担当 執行役員 リスク統括部、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、地域サポート本部、ネットワー クビジネス部、コンシューマーバンキング 部、住宅ローンビジネス部、ソリューション サポート部、総合資金部、融資企画部、経 営管理室、人材サービス室の部室長	リスク統括部	原則隔月 (2月、4月、 6月、8月、 10月、12月)	オペレーショナルリスク軽減のための適正な諸施 策の協議・報告
サービス品質管理委 員会	副社長	副社長 コンプライアンス統括部、リスク統括部、オ ペレーション改革部、システム部、サービ ス改革部の担当執行役員 コンプライアンス統括部、地域サポート本 部、ネットワークビジネス部、コンシュー マーバンキング部、住宅ローンビジネス 部、ソリューションサポート部、不動産ビジ ネス部、総合資金部、融資企画部、リス ク統括部、オペレーション改革部、オペレ ーション改革部業務サポート室、システ ム部、経営管理室、サービス改革部の部 室長	コンプライアンス統 括部	原則四半期毎	顧客説明管理、顧客サポート等管理、顧客情報 管理、外部委託管理等に関する事項の協議・報 告
コンプライアンス委員 会	副社長	副社長 コンプライアンス統括部、融資企画部、リ スク統括部、オペレーション改革部業務サ ポート室、システム部、経営管理室、人材 サービス室の担当執行役員・部室長 地域サポート本部部長	コンプライアンス統 括部	原則四半期毎	コンプライアンスに関する事項の協議・報告
中小企業貸出推進 委員会	ソリューション サポート部 担当執行役員	ソリューションサポート部、地域サポート本 部、融資企画部の本部長執行役員及び 担当執行役員 ソリューションサポート部、地域サポート本 部、融資企画部、融資部、企業金融部、 経営管理室の部室長	ソリューション サポート部	随時	中小企業向け貸出増強に関する具体策の協議・ 報告
ペイオフ対策委員会	社長	社長、副社長 経営管理室、リスク統括部、地域サポート 本部、コンシューマーバンキング部、住宅 ローンビジネス部、ソリューションサポー ト部、公共法人部、総合資金部、融資企画 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、システム部の 本部長執行役員及び担当執行役員・部室長	経営管理室 リスク統括部	随時	ペイオフに関する対応(顧客説明態勢・名寄せ データ整備・リスク対策)の協議・報告

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

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
中小企業貸出推進委員会	営業サポート本部長	営業サポート本部長、地域営業本部長、融資企画部・融資部・経営管理部の各担当役員、法人部・営業サポート統括部の各部長	営業サポート統括部	原則として毎月開催、但し緊急を要する場合は、委員長の判断により随時開催	中小企業向け貸出増強に関する具体策の協議・報告
ALM委員会	経営管理部担当役員	経営管理部・リスク統括部・資金証券部の各担当役員、営業サポート本部長、経営管理部・リスク統括部・資金証券部・法人部・融資企画部・営業サポート統括部の各部長	経営管理部、リスク統括部	原則月1回以上	ALMIに関する事項の協議・報告
ペイオフ対策委員会	社長	社長、経営管理部担当役員、リスク統括部担当役員、営業サポート本部長、経営管理部・リスク統括部・営業サポート統括部・オペレーション改革部・法人部・個人部・公共法人部・融資企画部・資金証券部の各部長、オペレーション改革部業務サポート室長	経営管理部、リスク統括部	随時開催	ペイオフに関する対応の協議・報告
サービス品質管理委員会	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	原則として四半期毎、但し緊急を要する場合は、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管理の強化を目的に、顧客説明、顧客サポート等管理(相談・苦情等管理)、顧客情報管理や外部委託管理等に関する協議・報告

(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	会長 (会長欠員のときは社長)	取締役6名(うち社外取締役3名)	事務企画部総務室	月1回、但し必要に応じ随時開催	法令・定款および取締役会規程に定める業務執行の決定事項の決定 取締役および執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定および解職 取締役および執行役員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備を決定
監査役会	常勤監査役	監査役4名(うち社外監査役3名)	監査役室	月1回、但し必要に応じ随時開催	監査に関する重要事項について報告をうけ、協議、又は決議する
経営会議	社長	代表取締役、執行役員(地域別営業推進責任者は除く)、総合企画部長	総合企画部	原則毎週火曜日	経営に関する全般的な重要事項ならびに重要な業務執行案件を決議(取締役会決議事項を除く)、協議、報告
融資会議	社長	代表取締役、融資企画部担当役員、融資部担当役員、リスク統括部担当役員、コンプライアンス統括部担当役員、内部監査部担当役員、総合企画部担当役員、融資企画部長、融資部長、リスク統括部長	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を決議、協議、報告
監査会議	社長	取締役、内部監査担当役員	内部監査部	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の協議、基本的な重要事項の決議、重要事項の報告
部長会	総合企画部長	本部各部長、監査役室長	総合企画部	原則毎週金曜日	経営会議の諮問事項の協議・検討、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
支店長会議	社長	取締役、執行役員、監査役、本部各部長、営業店長	営業統括部	年2回、但し必要に応じ随時開催	経営の基本事項の徹底、営業方針の徹底、及び営業計画の進捗を踏まえた対応策の徹底等
業務再構築委員会	社長	執行役員、総合企画部長、財務部長、人事部長、事務企画部長、営業統括部長、営業推進部長、融資企画部長、リスク統括部長、コンプライアンス統括部長	総合企画部	月1回、但し必要に応じ随時開催	経営健全化計画・収益計画の進捗管理、業務再構築や経営の合理化策、その他総合的な観点から収益向上策に資する施策の協議、検討
ALM委員会	財務部担当役員	リスク統括部担当役員、財務部担当役員、総合企画部担当役員、営業統括部担当役員、融資企画部担当役員、資金証券部担当役員、総合企画部長、財務部長、営業統括部長、融資企画部長、資金証券部長、リスク統括部長	リスク統括部 財務部	月1回、但し必要に応じ随時開催	市場リスク、流動性リスクの管理に関する事項の協議、検討
コンプライアンス委員会	代表取締役	コンプライアンス統括部署担当役員、総合企画部長、営業統括部長、営業推進部長、融資企画部長、人事部長、事務企画部長、システム部長、内部監査部長、リスク統括部長、コンプライアンス統括部長	コンプライアンス統括部	原則四半期毎	コンプライアンス体制の強化、コンプライアンスに関する諸問題の検討・評価・協議
システムリスク委員会	システム部担当役員	システム部担当役員、リスク統括部担当役員、総合企画部長、人事部長、システム部長、事務企画部長、営業統括部長、営業推進部長、情報リレーション部長、資金証券部長、融資企画部長、融資部長、リスク統括部長、リスク統括部リスク統括グループリーダー、コンプライアンス統括部長、事務システム更改対策室長	システム部	年4回、但し必要に応じ随時開催	システム関連全般のリスクに関する事項の協議、報告
事務リスク委員会	事務企画部担当役員	事務企画部担当役員、リスク統括部担当役員、総合企画部長、人事部長、事務企画部長、営業統括部長、資金証券部長、融資企画部長、融資部長、リスク統括部長、リスク統括部リスク統括グループリーダー、事務システム更改対策室長	事務企画部	原則四半期毎	事務リスク軽減のための適切な諸施策の協議、報告
人権啓発委員会	人事部担当役員	人事部担当役員、本部関係部室長より委員長が選任し委嘱	人事部人権啓発室	年1回、但し必要に応じ随時開催	人権に関する啓発の推進
賞罰委員会	コンプライアンス委員会委員長	コンプライアンス統括部担当役員、人事部担当役員をそれぞれ副委員長、総合企画部長、人事部長、事務企画部長、営業推進部長、営業統括部長、融資部長、内部監査部長、コンプライアンス統括部長	コンプライアンス統括部	随時	社員の賞罰(就業規則で定める表彰または制裁)に関する事項の審議
反社会的勢力排除対策委員会	コンプライアンス統括部担当役員	コンプライアンス統括部担当役員、関連本部部長	コンプライアンス統括部	原則半期毎	反社会的勢力との取引排除に関する事項の報告・協議 内外の情報収集、支部活動の状況把握、警察当局との連携

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
ペイオフ対策委員会	社長	総合企画部、リスク統括部、システム部、事務企画部、営業統括部、営業推進部、資金証券部、融資企画部の各担当役員、部長	総合企画部 リスク統括部	随時	ペイオフに関する対応の協議・報告
システム投資委員会	システム部担当役員	システム部、総合企画部、事務企画部、営業統括部、融資企画部、財務部の各担当役員、部長、事務システム更改対策室の担当役員、室長、事務企画部総務室長	システム部	随時	システム関連投資計画、IT戦略に関する事項の協議・検討
サービス品質管理委員会	代表取締役	代表取締役、コンプライアンス統括部、システム部、事務企画部、お客様サービス室、の各担当役員、総合企画部長、コンプライアンス統括部長、システム部長、事務企画部長、営業企画部長、営業推進部長、情報リレーション部長、融資企画部長、営業統括部サービス改革室長、お客様サービス室長	コンプライアンス統括部	原則月1回	顧客保護や利便性の向上などサービス品質管理の強化のための協議、報告
事務システム更改委員会	事務システム更改対策室担当役員	総合企画部、財務部、人事部、システム部、事務企画部、営業統括部、法人企画部、個人・ローン部、営業推進部、情報リレーション部、資金証券部、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、事務システム更改対策室の各担当役員、部長	事務システム更改対策室	原則四半期毎	当社システムのりそなシステムへの移行プロジェクトの進捗状況、リスク、課題等の協議・報告

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

(りそな信託銀行)

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7名(うち社外取締役2名)	経営管理部	月1回以上、ただし必要のないときは開催しない	法令・定款および取締役会規程に定める業務執行の決定事項の決定 取締役および執行役員の職務の執行を監督 代表取締役の選定および解職 取締役および執行役員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社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	社長、社長が指名する取締役、執行役員	経営管理部	月1回以上	重要な業務執行案件を協議、決議、報告する。
監査役会	監査役(互選)	監査役3名(うち社外監査役2名)	経営管理部	月1回、ただ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報告を受け、協議を行い、または決議する。
クオリティ・アップ委員会	社長	社長、リスク統括、経営管理、業務統括、年金信託、年金ソリューション、運用ソリューション、アセットマネジメント、プロセス改革委員会事務局、資金業務、東日本営業、証券信託営業、西日本営業の各部担当執行役員および各部長	経営管理部	原則半期に1回	信託サービスの向上に関する方針の検討、ならびに具体的方向性についての建議、所管部への助言を行なう。また、ホスピタリティ推進、顧客満足度(CS)の向上に関する方針、人材育成について協議する。
懲罰委員会	社長	社長、経営管理、リスク統括の各部担当執行役員および各部長	リスク統括部(主管)、 経営管理部(共管)	随時	就業規則違反ならびに業務上不適切な行為に対し、懲戒処分案を協議する。
信託財産運用委員会	信託財産運用部所管役員	業務統括、年金ソリューション、運用ソリューション、アセットマネジメント、東日本営業、証券信託営業、西日本営業の各部担当執行役員および各部長	運用ソリューション部	原則四半期に1回	運用状況ならびに運用計画について報告を受け、必要に応じ所管部への助言を行う。
コンプライアンス委員会	リスク統括部所管役員	リスク統括、経営管理、業務統括、年金信託、年金ソリューション、運用ソリューション、アセットマネジメント、プロセス改革委員会事務局、資金業務、東日本営業、西日本営業の各部担当執行役員および各部長	リスク統括部	原則四半期に1回	社内横断的な協議機関としてコンプライアンス体制の強化、コンプライアンスに関する諸問題の検討、評価を行う。
プロセス改革委員会	社長	経営管理、年金統括、年金ソリューション、プロセス改革委員会事務局、東日本営業、西日本営業の各部執行担当役員および各部長	プロセス改革委員会事務局	随時	当社の業務プロセスの改革に資する方針の検討、ならびに具体的な方向性についての建議、所管部への助言を行う。
適格年金制度移行推進委員会	代表取締役	リスク統括、経営管理、業務統括、年金信託、年金ソリューション、プロセス改革委員会事務局、東日本営業、西日本営業の各部担当執行役員および各部長	年金ソリューション部	原則四半期に1回	適格年金制度の移行プロジェクトの社会的な進捗管理を行い、課題の早期発見により所管部に対応の指示および助言を行う。
サービス品質管理委員会	社長	リスク統括部、業務統括部、経営管理部の各部担当執行役員および各部長	リスク統括部	原則四半期に1回	お客さまの保護や利便性向上等を図るため、お客さまへの説明、顧客サポート等管理、顧客情報管理や外部委託管理等に関する協議、報告を行い、所管部に対応の指示および助言を行う。

(図表9) 担当業務別役員名一覧

## (りそなホールディングス)

担当業務等	担当役員	現職
グループ戦略部(りそな銀行経営管理)担当	水田 廣行	執行役
グループ戦略部(埼玉りそな銀行経営管理)担当	川田 憲治	執行役
グループ戦略部(近畿大阪銀行経営管理)担当	桔梗 芳人	執行役
グループ戦略部(りそな信託銀行経営管理)担当	田中 卓	執行役
人材サービス部担当兼コーポレートガバナンス事務局担当	中村 重治	執行役
システム部担当	深井 慎	執行役
オペレーション改革部担当兼購買戦略部担当	田村 泰博	執行役
財務部担当	東 和浩	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兼信用リスク統括部担当	磯野 薫	執行役
商品企画部担当	岩田 直樹	執行役
グループ戦略部長兼コーポレートコミュニケーション部担当	池田 一義	執行役
内部監査部長	野口 正敏	執行役

(注)19年6月27日現在

## (りそな銀行)

担当業務等	担当役員	現職
人材サービス室担当兼コーポレートガバナンス室担当	中村 重治	取締役兼専務執行役員
大阪南地域担当	小谷 明	取締役兼専務執行役員
コンプライアンス統括部担当兼サービス改革部担当	喜沢 弘幸	専務執行役員
ソリューションサポート部担当兼公共法人部担当兼東海営業本部担当兼大阪公務部担当兼東京公務部担当	上條 正仁	専務執行役員
東京営業部長兼独立店担当(※1)	吉武 宣彦	常務執行役員
東京セントラル地域担当	田浦 義明	常務執行役員
首都ひがし地域担当	山口 伸淑	常務執行役員
大阪営業部長兼京都・滋賀営業本部担当兼九州営業本部担当兼独立店担当(※2)	広富 靖以	常務執行役員
東京西地域担当	長尾 隆義	常務執行役員
大阪北地域担当	南場 賢一郎	常務執行役員
ネットワークビジネス部担当兼コンシューマーバンキング部担当	岩田 直樹	常務執行役員
オペレーション改革部担当	田村 泰博	常務執行役員
経営管理室担当	東 和浩	常務執行役員
地域サポート本部長兼地域ソリューション営業部担当	高橋 徹	常務執行役員
システム部担当	深井 慎	執行役員
内部監査部担当	大原 秀	執行役員
企業金融部担当	山元 文明	執行役員
神奈川地域担当	藤井 修二	執行役員
不動産ビジネス部担当兼不動産営業部担当	中村 健吾	執行役員
融資部担当	浜辺 義男	執行役員
リスク統括部担当兼融資企画部担当	松井 浩一	執行役員
住宅ローンビジネス部担当	吉井 宏	執行役員
ひょうご地域担当	村上 悦二	執行役員
総合資金部長	嶋田 昌美	執行役員
多摩地域担当	須賀 敬亮	執行役員
奈良地域担当兼奈良営業本部長	池田 博之	執行役員
人材サービス室長	江副 弘隆	執行役員

(注)19年6月27日現在

(※1)独立店のうち、札幌支店、宇都宮支店、静岡支店、前橋支店、仙台支店、長岡支店、松本支店、甲府支店、富士支店、浜松支店および土浦支店を担当

(※2)独立店のうち、高知支店および広島支店を担当

(図表9) 担当業務別役員名一覧

(埼玉りそな銀行)

担当業務等	担当役員	現職
コンプライアンス統括部担当	山岡 和馬	代表取締役兼専務執行役員
営業サポート本部長、資金証券部担当	戸所 邦弘	代表取締役兼専務執行役員
融資部担当	村上 則忠	取締役兼常務執行役員
内部監査部担当	梅澤 英雄	取締役兼執行役員
融資企画部担当、リスク統括部担当	木村 謙一	常務執行役員
経営管理部担当、人材サービス部担当	平山 隆志	執行役員
埼玉北地域営業本部長	平野 秀樹	執行役員
埼玉東地域営業本部長	北村 静夫	執行役員
埼玉西地域営業本部長	池田 都史彦	執行役員
埼玉中央地域営業本部長	恩田 叔明	執行役員
オペレーション改革部担当、オペレーション改革部長	村木 徹	執行役員

(注) 19年6月27日現在

(近畿大阪銀行)

担当業務	担当役員	現職
総合企画部、システム部、事務システム更改対策室、事故防止対策室担当	佐藤 尚文	代表取締役兼専務執行役員
財務部、コンプライアンス統括部担当	松山 敏明	取締役兼常務執行役員
内部監査部担当	藤田 正博	常務執行役員
融資企画部、融資部担当	常次 正弘	常務執行役員
地域別営業推進責任者	荻野 踐二	執行役員
人事部、リスク統括部担当	仁田 吉彦	執行役員
地域別営業推進責任者	前田 昌男	執行役員
営業統括部、法人企画部、個人・ローン企画部、営業推進部、情報リレーション部担当、営業統括部サービス改革室長	石井 隆明	執行役員
事務企画部、資金証券部、お客様サービス室担当	水谷 智之	執行役員
地域別営業推進責任者	中村 彰	執行役員

(注) 19年6月27日現在

(りそな信託銀行)

担当業務	担当役員	現職
内部監査部担当	田中 卓	代表取締役社長兼執行役員
経営管理部、リスク統括部担当	芥川 淳	代表取締役兼専務執行役員
年金信託部、資金業務部、プロセス改革委員会事務局担当	山條 博通	取締役兼常務執行役員
東日本営業部、西日本営業部担当	橋本 隆雄	取締役兼常務執行役員
運用ソリューション部、アセットマネジメント部担当	秋國 仁孝	執行役員
証券信託営業部担当	横山 和彦	執行役員
年金ソリューション部担当	平田 真基	執行役員
業務統括部担当	石田 和男	執行役員

(注) 19年6月27日現在

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

(残高)		(億円)				
		18/3月末 実績 (A)	19/3月末 計画 (B)	19/3月末 実績 (C)	備考	20/3月末 計画 (D)
国内貸出	インバ <sup>o</sup> 外 <sup>o</sup> ローンを含むベース	263,485	271,898	264,976		275,367
	インバ <sup>o</sup> 外 <sup>o</sup> ローンを除くベース	263,256	271,644	264,744		275,130
中小企業向け貸出 (注)	インバ <sup>o</sup> 外 <sup>o</sup> ローンを含むベース	101,151	100,951	100,666		100,966
	インバ <sup>o</sup> 外 <sup>o</sup> ローンを除くベース	101,056	100,856	100,577		100,877
うち保証協会保証付貸出		12,095	12,270	12,551		13,051
個人向け貸出(事業用資金を除く)		107,948	113,582	112,624		118,493
うち住宅ローン		99,978	105,933	105,326		111,174
その他		54,386	57,365	51,686		55,908
海外貸出		575	585	691		612
合計		264,060	272,483	265,667		275,979

(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)			
		19/3月期 計画 (B)-(A)+(ア)	19/3月期 実績 (C)-(A)+(イ)	備考	20/3月期 計画 (D)-(C)+(ウ)
国内貸出	インバ <sup>o</sup> 外 <sup>o</sup> ローンを含むベース	9,213	4,561		10,391
	インバ <sup>o</sup> 外 <sup>o</sup> ローンを除くベース	9,188	4,558		10,386
中小企業向け貸出	インバ <sup>o</sup> 外 <sup>o</sup> ローンを含むベース	500	2,305		300
	インバ <sup>o</sup> 外 <sup>o</sup> ローンを除くベース	500	2,311		300

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インバ<sup>o</sup>外<sup>o</sup>ローンを除くベース))

		(億円、( )内はうち中小企業向け貸出)			
		18年度中 計画 (ア)	18年度中 実績 (イ)	備考	19年度中 計画 (ウ)
不良債権処理		( )	2,614 (1,907)		( )
貸出金償却(注1)		( )	8 (6)		( )
部分直接償却実施額(注2)		( )	632 (521)		( )
協定銀行等への資産売却額(注3)		( )	0 (0)		( )
上記以外への不良債権売却額		( )	298 (146)		( )
その他の処理額(注4)		( )	1,673 (1,234)		( )
債権流動化(注5)		( )	▲ 703 (▲ 131)		( )
私募債等(注6)		( )	1,158 (1,013)		( )
子会社等(注7)		( )	0 (0)		( )
計		800 (700)	3,070 (2,790)		0 (0)

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

(注2)部分直接償却当期実施額。

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

(注4)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注5)主として正常債権の流動化額。

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

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

(図表12) リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
信用リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ全体の信用リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に、具体的指針を「グループリスク管理規程」に定めています。グループの各銀行は、「グループリスク管理方針」に基づき、各々「信用リスク管理方針」を定めています。</li> <li>・持株会社において「グループ・クレジット・ポリシー」を制定し、各銀行はこれに準拠した「クレジット・ポリシー」を定めています。</li> <li>・持株会社やグループの銀行では、重要な方針や規程を取締役会や経営会議などで定めています。</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・持株会社における信用リスク管理の統括部署を信用リスク統括部と定めています。信用リスク統括部は、グループの信用リスクの状況をモニタリングし、経営陣へ報告を行うとともに、グループの各銀行に対して指導・助言を行っています。また、グループにおける信用格付や自己査定 of 制度統一化についても中心的役割を担っています。</li> <li>・グループの各銀行においても、信用リスク管理の統括部署を定めるとともに、営業推進部署から独立した与信審査部署を設置しています。</li> <li>・与信管理の適切性の検証の観点から、与信監査部署を設置しています。</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・持株会社において「グループ・クレジット・シーリング制度」を制定し、各銀行はこれに準拠した「クレジット・シーリング制度」を整備することにより、同一先への過度な与信集中を防止する体制を構築しています。</li> <li>・グループの各銀行では、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、厳格に個別与信審査を行っています。</li> <li>・グループの各銀行においては、信用格付や自己査定をはじめとする信用リスク管理に関する手続・マニュアルなどを整備し、管理体制の強化を図っています。</li> <li>・グループの各銀行においては、信用リスクの計量化を行っています。倒産確率等に基づいてガイドライン金利を算出したり、与信ポートフォリオの信用コストや信用リスク量を算出し、分析等に利用しています。</li> <li>・グループの主要な銀行においては、国別の与信限度額を設定し、厳正に管理しています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融検査マニュアル改訂等を踏まえ、信用リスクに関する管理方針、管理規程の見直しを実施。</li> <li>・りそな銀行においては、ローン債権のリスク管理強化のため、融資企画部内にローンポートフォリオ管理室を設置。 〔19年4月〕</li> <li>・グループ各銀行の18年9月末および18年12月末の信用リスクを含むリスク額の状況について持株会社の経営会議・取締役会に報告。</li> <li>・グループ各銀行の19年度上期のリスク限度計画（信用リスク限度を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。</li> </ul>

(図表12) リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
マーケット リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体のリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。</li> <li>また、上記管理方針に基づいて、具体的な管理方法等を「グループリスク管理規程」に定めています。</li> <li>グループの各銀行は、「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に則って、各々の業務特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループの各銀行においては、フロントおよびバックから独立したリスク管理部署が、リスク管理方針・規程等を整備し、市場リスクを管理するとともに、管理の高度化に努めています。</li> <li>また、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しています。</li> <li>持株会社における市場リスク管理部署をリスク統括部と定めています。リスク統括部は、グループ全体のリスクの状況を一元的に把握するためのモニタリング・分析を行い、持株会社の経営陣に報告するとともに各銀行に指導・助言を行っています。</li> <li>また、グループ各銀行の市場リスク管理体制の整備を推進するとともに、各銀行が制定する方針・規程類および設定する上限枠・損失限度等の妥当性を検証しています。</li> <li>「グループリスク管理委員会」においてリスク管理に関する事項について経営陣と協議・報告を行っております。</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクを一定のレベルに抑制するよう、VaRベースで、グループ統一のリスク計量化基準(保有期間、信頼区間)による市場リスク限度、投資株式リスク限度を設けて管理しています。</li> <li>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、その遵守状況を管理しています。</li> <li>また、各銀行は、新しい自己資本規制(バーゼル)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する体制を整備しています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融検査マニュアル改訂等を踏まえ、市場リスクに関する管理方針・管理規程の見直しを実施。</li> <li>グループ各銀行の18年9月末および18年12月末の投資株式リスク・市場リスクを含むリスク額の状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。</li> <li>グループ各銀行の19年度上期のリスク限度計画(投資株式リスク限度・市場リスク限度を含む)について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。</li> </ul>
流動性リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体のリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。</li> <li>また、上記管理方針に基づいて、具体的な管理方法等を「グループリスク管理規程」に定めています。</li> <li>グループの各銀行は、「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、各銀行の特性に応じたリスク管理方針・規程等を制定しており、それに基づいた管理を実施しています。</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループの各銀行においては、フロントおよびバックから独立したリスク管理部署が、リスク管理方針・規程等を整備し、流動性リスクを管理するとともに、管理の高度化に努めています。</li> <li>また、各銀行の流動性リスク管理部署は、流動性リスクの状況を定期的に経営陣および持株会社へ報告しています。</li> <li>持株会社における流動性リスク管理部署をリスク統括部と定めています。リスク統括部は、グループ全体の流動性リスク管理を統括し、リスクの状況を持株会社の経営陣に報告するとともに、各銀行に指導・助言を行っています。</li> <li>また、グループ各銀行の流動性リスク管理体制の整備を推進するとともに、各銀行が制定する方針・規程類、設定するガイドライン等の妥当性を検証しています。</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループの各銀行は、持株会社と事前協議の上、各銀行の流動性リスクの状況に応じて流動性リスク管理指標にガイドラインを設定し管理しています。</li> <li>流動性緊急時の対応については、予め緊急時における対応体制を定めておくとともに、緊急時フェーズを3段階に分けて段階に応じた対策を講じる体制を整備しています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融検査マニュアル改訂等を踏まえ、流動性リスクに関する管理方針・管理規程の見直しを実施。</li> </ul>

(図表12) リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
<p>オペレーショナル リスク (EDPリスクも 含む)</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体の事務リスク、システムリスク等を含むオペレーショナルリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。また、具体的指針について「グループリスク管理規程」に定めています。また、持株会社における具体的な管理手続については、「オペレーショナルリスク管理要領」に定めています。</li> <li>グループの各銀行および関連会社は、「グループリスク管理方針」に基づき、オペレーショナルリスクに関する管理方針・管理規程等を定め、事務リスク、システムリスク、法務・コンプライアンスリスク等を含めてオペレーショナルリスクを総合的に管理しています。</li> <li>グループの各銀行は、「グループリスク管理方針」に基づき、システムリスクに関する管理方針等を定めています。</li> <li>グループ内のシステム障害等に備えて、「グループ危機管理基本方針」、「グループ危機管理体制に関する規程」、「システム障害対策規程」を制定し、障害対応体制を整備しています。</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>オペレーショナルリスク・事務リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>持株会社におけるオペレーショナルリスク管理部署・事務リスク管理部署をリスク統括部と定めています。リスク統括部は、グループの事務リスクおよびオペレーショナルリスク全般の発生状況をモニタリングし、各銀行に対して指導・助言を行います。</li> <li>グループの各銀行においても、事務リスクの管理部署およびオペレーショナルリスクの総合的管理部署を定めています。</li> <li>グループ各銀行において、オペレーショナルリスクに係る重大な問題発生時に電子メール等により経営陣へ速やかに報告する「オペレーショナルリスク関連事象発生時の代表執行役宛第一報制度」を設けています。</li> </ul> <p>システムリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体のシステムリスク管理は、持株会社のシステム部が統括して管理しています。システム部は、各銀行に対しシステムリスク管理態勢の整備について指導・助言を行います。</li> <li>各銀行においても、システムリスクの管理部署を設けており、「グループリスク管理方針」に基づく管理を実施しています。</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <p>オペレーショナルリスク・事務リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループの各銀行では、各銀行の業務に沿った事務手順を定め、事務事故・事務ミス等の防止に努めています。また、内部管理の一環として自主検査制度等を導入し、チェックを行っています。</li> <li>グループの各銀行および関連会社において、オペレーショナルリスクに関するCSA（統制自己評価）を実施し、事故の顕在化防止を目的とした予防的取組みを強化しています。</li> <li>持株会社でグループ共通の報告・管理基準を定めており、これに則って各銀行は事務ミス等オペレーショナルリスクの発生状況を管理しています。収集した事務ミス等のデータは、管理上の問題点把握、事務プロセスの見直し、リスクの計量化等に活用しています。</li> </ul> <p>システムリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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、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。各銀行において実施する自己評価等を用いて問題点を分析し、各銀行に対して改善策を策定させる等の指導・助言を行っています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい自己資本規制(バーゼル )における粗利益配分手法の採用、および金融検査マニュアル改訂等を踏まえ、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、オペレーショナルリスクに関する方針、規程、要領を一本化する等、管理方針、管理規程等を体系も含めて全面的な見直しを行い改定。</li> <li>グループ各銀行の18年度上期のオペレーショナルリスク発生状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。</li> <li>グループ各銀行の19年度上期のリスク限度計画（オペレーショナルリスク相当額を含む）について、持株会社の経営会議・取締役会に付議し設定。</li> </ul>

(図表12) リスク管理の状況

	管理体制	当期における改善等の状況
法務リスク	<p>[ 規定・基本方針 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体の法務・コンプライアンスリスク等を含むオペレーショナルリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。また、具体的指針について「グループリスク管理規程」に定めています。また、持株会社における具体的な管理手続については、「オペレーショナルリスク管理要領」に定めています。</li> <li>グループの各銀行および関連会社は、「グループリスク管理方針」に基づき、オペレーショナルリスクに関する管理方針および管理規程等を定め、法務・コンプライアンスリスクを含むオペレーショナルリスクを総合的に管理しています。</li> </ul> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>法務・コンプライアンスリスクは、あらゆる業務に内在するリスクであるとの認識から、持株会社およびグループ各銀行の本部各々がそれぞれ責任をもって一次的な管理を行なうとともに、各社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います。</li> <li>また、グループにおける法務・コンプライアンスリスク管理の統括については、持株会社のコンプライアンス統括部が行っています。</li> </ul> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>持株会社およびグループ各銀行の本部各々における管理については、各社の各部署に配置されたコンプライアンス責任者を中心に、法令等遵守に関するチェック制度を通じて実施しています。</li> <li>更に、持株会社および各銀行のコンプライアンス統括部署が、各社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ります。</li> <li>また、持株会社は、グループ各銀行から半期毎、または必要に応じて随時、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、必要に応じて指導を行います。グループ全体の訴訟等の状況については、持株会社の取締役会へ定期的に報告を行っています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい自己資本規制(パーゼル )における粗利益配分手法の採用、および金融検査マニュアル改訂等を踏まえ、法務リスクをオペレーショナルリスクの一部である法務・コンプライアンスリスクとして捉え直し、管理方針、管理規程等を体系も含めて全面的に見直しを行い、オペレーショナルリスクの管理方針・管理規程の一部に統合。</li> <li>グループ各銀行の18年度上期の訴訟状況について、持株会社の経営会議・取締役会に報告。</li> </ul>
レピュテーションリスク	<p>[ 規定・基本方針 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>レピュテーションリスク管理に係るグループ共通の枠組みとして、持株会社においてグループリスク管理方針を策定しています。</li> <li>また、これに基づきグループの各銀行においてもレピュテーションリスク管理方針等を制定しています。</li> <li>風評等による危機対応力強化の観点からレピュテーションリスク対策室の設置などを定めた「風評等による危機管理規程」を、また、レピュテーションリスク関連事象の報告基準などを定めた「レピュテーションリスク報告に係るガイドライン」を制定しています。</li> <li>持株会社において「広報ガイドブック」を、また、持株会社およびグループの各銀行において「広報対応規程」を制定し、具体的なルールを定めています。</li> </ul> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体のレピュテーションリスク管理は、持株会社のコーポレートコミュニケーション部が一元的に行う体制としています。</li> </ul> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当グループを、社会、顧客、株主等に正確に理解してもらうよう、ディスクロージャーの充実を図り、適時・適切な情報提供を行います。</li> <li>誤報・風説などの情報は早期に入手し、速やかに対策がとれる報告体制を整備しています。</li> <li>レピュテーションリスクに係る問題・事象に対しては、早期対応を行うほか、不安を完全に払拭するため十分なフォローアップを行います。</li> </ul>	

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

(銀信合算)

(億円)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	634	666	634	660
危険債権	2,926	2,935	3,564	3,574
要管理債権	3,547	3,617	2,669	2,733
小計	7,108	7,219	6,868	6,968
正常債権	270,885	270,000	271,408	271,540
合計	277,993	277,220	278,276	278,508

(銀行勘定)

(億円)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	629	661	628	653
危険債権	2,901	2,911	3,527	3,537
要管理債権	3,336	3,406	2,463	2,527
小計	6,867	6,979	6,618	6,718
正常債権	269,385	268,500	270,147	270,279
合計	276,253	275,480	276,765	276,997

(信託勘定)

(億円)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	5	5	6	6
危険債権	24	24	36	36
要管理債権	210	210	205	205
小計	240	240	249	249
正常債権	1,499	1,499	1,260	1,260
合計	1,740	1,740	1,510	1,510

引当金の状況

(億円)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	2,639	3,541	2,599	3,507
個別貸倒引当金	1,764	1,842	1,839	1,923
特定海外債権引当勘定	1	0	1	0
貸倒引当金 計	4,405	5,384	4,440	5,431
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	4,405	5,384	4,440	5,431
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	5	5	4	4
小 計	5	5	4	4
合 計	4,410	5,389	4,445	5,435

(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)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	358	365	370	381
危険債権	2,002	2,012	2,560	2,570
要管理債権	2,834	2,840	2,118	2,124
小計	5,195	5,217	5,050	5,076
正常債権	188,866	188,000	185,646	185,798
合計	194,062	193,218	190,697	190,874

(銀行勘定) (億円)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	353	359	363	374
危険債権	1,978	1,988	2,523	2,533
要管理債権	2,623	2,629	1,912	1,918
小計	4,954	4,977	4,800	4,826
正常債権	187,367	186,500	184,385	184,537
合計	192,321	191,478	189,186	189,364

(信託勘定) (億円)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	5	5	6	6
危険債権	24	24	36	36
要管理債権	210	210	205	205
小計	240	240	249	249
正常債権	1,499	1,499	1,260	1,260
合計	1,740	1,740	1,510	1,510

引当金の状況 (億円)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	2,189	2,209	2,203	2,235
個別貸倒引当金	1,373	1,373	1,502	1,502
特定海外債権引当勘定	1	0	1	0
貸倒引当金 計	3,564	3,584	3,708	3,738
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小計	3,564	3,584	3,708	3,738
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	5	5	4	4
小計	5	5	4	4
合計	3,569	3,589	3,712	3,743

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

(銀信合算)		(億円、%)			
	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	
破綻先債権額(A)	115	119	190	191	
延滞債権額(B)	3,360	3,397	3,864	3,896	
3か月以上延滞債権額(C)	155	155	120	120	
貸出条件緩和債権額(D)	3,392	3,462	2,549	2,613	
①金利減免債権	35	35	53	53	
②金利支払猶予債権	45	45	24	24	
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-	
④元本返済猶予債権	3,286	3,356	2,457	2,522	
⑤その他	24	24	13	13	
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	7,024	7,134	6,723	6,821	
部分直接償却	4,031	4,071	2,829	2,991	
総貸出金(F)	264,061	264,502	265,667	266,000	
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.66%	2.70%	2.53%	2.56%	

(銀行勘定)		(億円、%)			
	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	
破綻先債権額(A)	115	119	189	190	
延滞債権額(B)	3,331	3,368	3,821	3,853	
3か月以上延滞債権額(C)	154	154	118	118	
貸出条件緩和債権額(D)	3,182	3,252	2,344	2,409	
①金利減免債権	23	23	50	50	
②金利支払猶予債権	45	45	23	23	
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-	
④元本返済猶予債権	3,089	3,159	2,256	2,321	
⑤その他	24	24	13	13	
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	6,783	6,893	6,473	6,572	
部分直接償却	4,031	4,071	2,829	2,991	
総貸出金(F)	262,321	262,762	264,157	264,490	
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.59%	2.62%	2.45%	2.48%	

(信託勘定)		(億円、%)			
	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	
破綻先債権額(A)	0	0	0	0	
延滞債権額(B)	29	29	42	42	
3か月以上延滞債権額(C)	1	1	1	1	
貸出条件緩和債権額(D)	209	209	204	204	
①金利減免債権	12	12	3	3	
②金利支払猶予債権	0	0	0	0	
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-	
④元本返済猶予債権	196	196	200	200	
⑤その他	-	-	-	-	
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	240	240	249	249	
部分直接償却	-	-	-	-	
総貸出金(F)	1,740	1,740	1,510	1,510	
比率 合計(E)/総貸出(F)	13.81%	13.81%	16.53%	16.53%	

(図表14)リスク管理債権情報 [りそな銀行]

(銀信合算) (億円、%)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	71	71	134	134
延滞債権額(B)	2,219	2,234	2,673	2,692
3か月以上延滞債権額(C)	85	85	56	56
貸出条件緩和債権額(D)	2,749	2,755	2,062	2,067
①金利減免債権	33	33	53	53
②金利支払猶予債権	22	22	3	3
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	2,693	2,699	2,005	2,011
⑤その他	0	0	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	5,124	5,146	4,926	4,951
部分直接償却	3,388	3,388	2,420	2,551
総貸出金(F)	181,675	182,091	179,694	180,013
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.82%	2.83%	2.74%	2.75%

(銀行勘定) (億円、%)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	71	71	133	133
延滞債権額(B)	2,189	2,205	2,630	2,650
3か月以上延滞債権額(C)	84	84	54	54
貸出条件緩和債権額(D)	2,539	2,545	1,858	1,863
①金利減免債権	20	20	49	49
②金利支払猶予債権	21	21	3	3
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	2,496	2,503	1,805	1,810
⑤その他	0	0	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,884	4,906	4,677	4,701
部分直接償却	3,388	3,388	2,420	2,551
総貸出金(F)	179,935	180,350	178,183	178,502
比率 合計(E)/総貸出(F)	2.71%	2.72%	2.62%	2.63%

(信託勘定) (億円、%)

	18/3月末 実績(単体)	18/3月末 実績(連結)	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	0	0	0	0
延滞債権額(B)	29	29	42	42
3か月以上延滞債権額(C)	1	1	1	1
貸出条件緩和債権額(D)	209	209	204	204
①金利減免債権	12	12	3	3
②金利支払猶予債権	0	0	0	0
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	196	196	200	200
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	240	240	249	249
部分直接償却	-	-	-	-
総貸出金(F)	1,740	1,740	1,510	1,510
比率 合計(E)/総貸出(F)	13.81%	13.81%	16.53%	16.53%

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

(単体)		(億円)		
	18/3月期 実績	19/3月期 実績	20/3月期 見込み	
不良債権処理損失額(A)	604	736		
うち銀行勘定	603	732		
個別貸倒引当金繰入額	207	442		
貸出金償却等(C)	396	290		
貸出金償却	408	330		
CCPC向け債権売却損	—	—		
協定銀行等への資産売却損(注1)	1	—		
その他債権売却損等	▲13	▲39		
債権放棄損	0	—		
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		
うち信託勘定	0	3		
貸出金償却等(C)	0	3		
貸出金償却	1	4		
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)	▲178	▲20		
合計(A)+(B)(注2)	▲145	468	600	
<参考>				
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	985	386		
グロス直接償却等(C)+(D)	1,382	680		

(連結)		(億円)		
	18/3月期 実績	19/3月期 実績	20/3月期 見込み	
不良債権処理損失額(A)	743	959		
うち銀行勘定	742	956		
個別貸倒引当金繰入額	289	598		
貸出金償却等(C)	453	357		
貸出金償却	459	382		
CCPC向け債権売却損	—	—		
協定銀行等への資産売却損(注1)	1	—		
その他債権売却損等	▲7	▲25		
債権放棄損	0	—		
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		
うち信託勘定	0	3		
貸出金償却等(C)	0	3		
貸出金償却	1	4		
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)	▲107	▲14		
合計(A)+(B)(注2)	62	697		
<参考>				
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	1,179	703		
グロス直接償却等(C)+(D)	1,633	1,064		

(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) 18/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲571億円(単体)、▲572億円(連結)をそれぞれ加算。

19/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲247億円(単体)、▲248億円(連結)をそれぞれ加算。

(注3) 18/3月期実績には旧奈良銀行の計数が含まれております。

(図表15) 不良債権処理状況 [りそな銀行]

(単体)

(億円)

	18/3月期 実績	19/3月期 実績	20/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	319	587	
うち銀行勘定	318	583	
個別貸倒引当金繰入額	98	369	
貸出金償却等(C)	219	213	
貸出金償却	241	235	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	1	-	
その他債権売却損等	▲ 23	▲ 21	
債権放棄損	0	-	
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	
うち信託勘定	0	3	
貸出金償却等(C)	0	3	
貸出金償却	1	4	
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)	3	33	
合計(A)+(B)(注2)	▲ 160	422	450

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	775	260	
グロス直接償却等(C)+(D)	996	477	

(連結)

(億円)

	18/3月期 実績	19/3月期 実績	20/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	408	586	
うち銀行勘定	408	583	
個別貸倒引当金繰入額	168	369	
貸出金償却等(C)	239	213	
貸出金償却	261	235	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	1	-	
その他債権売却損等	▲ 23	▲ 21	
債権放棄損	0	-	
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	
うち信託勘定	0	3	
貸出金償却等(C)	0	3	
貸出金償却	1	4	
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)	83	44	
合計(A)+(B)(注2)	8	431	

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	894	260	
グロス直接償却等(C)+(D)	1,134	477	

(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) 18/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲484億円(単体)、▲484億円(連結)をそれぞれ加算。

19/3月期の合計には与信費用に含まれる償却債権取立益▲199億円(単体)、▲199億円(連結)をそれぞれ加算。

(注3) 18/3月期実績には旧奈良銀行の17/4~17/12月までの計数は含まれておりません。

(図表17)倒産先一覧 [りそな銀行]

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
SA	-	-	-	-
A	2	13	1	12
B	4	17	3	17
C	6	19	3	11
D	8	38	5	10
E	10	14	5	12
F	12	44	12	43
G	5	5	6	6
H	6	14	9	22
I	12	52	18	79
J	11	177	19	187
格付なし	9	8	4	4

(注1) 小口(与信額50百万円未満)は除いております。

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

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

(注4) 「格付なし」となるのは、以下に該当する先です。

- ①与信額(極度)30百万円未満の法人(※)
- ②与信額(極度)100百万円未満の個人(※)
- ③預金担保、信用保証協会等の優良担保・保証で保全充足となっている先
- ④スコアリング審査のみの与信先

(※)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

	19年3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	370
危険債権	2,560
要管理債権	2,118
正常債権	185,646
総与信残高	190,697

(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	1	3	-	-
D	3	13	2	3
E	1	0	1	1
F	-	-	2	3
G	2	3	-	-
H	1	0	1	2
I	-	-	1	11
J	2	43	6	49
格付なし	4	6	1	1

(注1) 小口(与信額50百万円未満)は除いております。

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

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

(注4) 「格付なし」となるのは、以下に該当する先です。

- ①与信額(極度)30百万円未満の法人(※)
- ②与信額(極度)100百万円未満の個人(※)
- ③預金担保、信用保証協会等の優良担保・保証で保全充足となっている先
- ④スコアリング審査のみの与信先

(※)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

	19年3月末実績(億円)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	126
危険債権	482
要管理債権	264
正常債権	59,267
総与信残高	60,140

(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	-	-	1	2
C	4	11	1	1
D	9	5	8	5
E	16	11	12	8
F	7	3	3	1
要注意先A	13	14	23	18
要注意先B	39	5	40	5
要管理先	2	0	4	0
破綻懸念先	14	3	22	12
実質破綻先	8	2	19	3
格付なし	163	21	142	18

(注1) 小口(与信額1百万円未満)は除いております。

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

(注3) 「格付なし」となるのは、以下のいずれかに該当する先です。

①与信残高30百万円未満の先

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

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	19年3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	137
危険債権	521
要管理債権	286
正常債権	26,493
総与信残高	27,439

(図表18) 評価損益総括表(19年3月末、単体)

[傘下銀行合算ベース:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行+りそな信託銀行]

## 有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	179,091	▲ 377	588	966
	債券	179,091	▲ 377	588	966
	株式	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	35,615	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	24,996	—	—	—
	その他	10,618	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	7,368,452	430,904	499,571	68,666
	債券	5,484,730	▲ 38,193	1,468	39,662
	株式	933,199	446,651	448,549	1,897
	その他	950,522	22,446	49,553	27,106
	金銭の信託	—	—	—	—

## その他

(百万円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	265,023	172,289	▲ 92,734	5,416	98,150
その他不動産	2,909	2,845	▲ 64	158	223
その他資産(注2)	—	—	—	—	—

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

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(19年3月末、単体)

[りそな銀行]

## 有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	—	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	33,401	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	22,782	—	—	—
	その他	10,618	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	5,223,969	305,034	358,329	53,295
	債券	3,726,532	▲ 26,403	92	26,496
	株式	709,781	326,147	327,184	1,037
	その他	787,655	5,290	31,052	25,761
	金銭の信託	—	—	—	—

## その他

(百万円)

	貸借対照表		評価損益	評価損益	
	価額	時価		評価益	評価損
事業用不動産(注1)	210,639	134,162	▲ 76,477	2,820	79,297
その他不動産	1,705	1,821	115	115	0
その他資産(注2)	—	—	—	—	—

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

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(19年3月末、連結)

[傘下銀行合算ベース:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行+りそな信託銀行]

## 有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	179,091	▲377	588	966
	債券	179,091	▲377	588	966
	株式	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	36,670	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	32,667	—	—	—
	その他	4,003	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	7,368,549	430,904	499,571	68,666
	債券	5,484,730	▲38,193	1,468	39,662
	株式	933,199	446,651	448,549	1,897
	その他	950,618	22,446	49,553	27,106
	金銭の信託	—	—	—	—

## その他

(百万円)

	貸借対照表		評価損益	評価損益	
	価額	時価		評価益	評価損
事業用不動産(注1)	265,023	172,289	▲92,734	5,416	98,150
その他不動産	2,909	2,845	▲64	158	223
その他資産(注2)	—	—	—	—	—

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

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(19年3月末、連結)

[ リソナ銀行 ]

## 有価証券

(百万円)

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	—	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	36,670	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	32,667	—	—	—
	その他	4,003	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	5,224,065	305,034	358,329	53,295
	債券	3,726,532	▲ 26,403	92	26,496
	株式	709,781	326,147	327,184	1,037
	その他	787,751	5,290	31,052	25,761
	金銭の信託	—	—	—	—

## その他

(百万円)

	貸借対照表		評価損益	評価損益	
	価額	時価		評価益	評価損
事業用不動産(注1)	210,639	134,162	▲ 76,477	2,820	79,297
その他不動産	1,705	1,821	115	115	0
その他資産(注2)	—	—	—	—	—

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

ただし、旧あさひ銀行よりの継承分については、10年3月に実施。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表19)オフバランス取引総括表[リそなホールディングス・連結]

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	18/3月末	19/3月末	18/3月末	19/3月末
金融先物取引	28,838	86,023	-	-
金利スワップ	147,118	214,235	1,743	1,973
通貨スワップ	21,582	36,567	1,705	3,113
先物外国為替取引	9,018	16,653	564	962
金利オプションの買い	1,477	1,111	21	12
通貨オプションの買い	17,253	16,302	829	971
その他の金融派生商品	971	1,069	7	0
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	▲ 1,246	▲ 1,560
合計	226,260	371,962	3,626	5,471

(注)BIS自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約2週間以内の取引を加えたもの。

(図表19)オフバランス取引総括表[リそな銀行・連結]

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	18/3月末	19/3月末	18/3月末	19/3月末
金融先物取引	27,752	85,300	-	-
金利スワップ	149,704	216,167	1,772	1,985
通貨スワップ	21,555	36,346	1,703	3,098
先物外国為替取引	9,006	16,537	567	961
金利オプションの買い	1,367	1,029	18	12
通貨オプションの買い	17,253	16,302	829	971
その他の金融派生商品	623	1,068	-	-
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	▲ 1,290	▲ 1,603
合計	227,263	372,752	3,599	5,424

(注)BIS自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約2週間以内の取引を加えたもの。

(図表20)信用力別構成(19/3月末時点)[傘下銀行合算ベース:りそな銀行+埼玉りそな銀行]

(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1)	合 計
信用リスク相当額(与信相当額)	7,375	1,033	28	8,436
信用コスト	2	9	0	11
信用リスク量	11	67	0	78

(注1)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。

(注2)近畿大阪銀行の計数は除いて作成しております。