

経営の健全化のための計画

～ りそな再生のための集中再生期間における計画～

(預金保険法第 1 0 5 条及び金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第 5 条)

平成15年11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

計画に記載された事項について重要な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅滞なく金融庁に報告します。

本計画に「15年9月期見込み」として記載している計数は、現時点における見込み計数です。15年9月期中間決算の計数については、現在、確定作業を進めている段階であり、中間決算発表時に正式公表させていただきます。

目 次

．はじめに - - - - -	1
< 経営の健全化のための計画の見直しについて > - - - - -	1
< リソな再生のための集中再生期間における計画 > - - - - -	4
1．経営理念、収益モデル - - - - -	4
（1）経営理念等の見直し - - - - -	4
（2）収益モデルについて - - - - -	5
2．集中再生期間に実現を目指す経営の姿 - - - - -	6
（1）持続的な黒字経営への体質転換 - - - - -	6
（2）透明性の高いスピード感ある経営の実現 - - - - -	7
（3）銀行業から金融サービス業への進化 - - - - -	7
3．経営改革の4本柱 - - - - -	8
（1）サービスの改革 - - - - -	8
（2）収益構造の改革 - - - - -	13
（3）資産構造の改革 - - - - -	20
（4）企業風土の改革 - - - - -	27

・ 経営の健全化のための計画 - - - - -	32
1 . 金額・条件等 - - - - -	32
（ 1 ）根拠 - - - - -	32
（ 2 ）発行金額、発行条件、商品性 - - - - -	32
（ 3 ）当該自己資本の活用方針 - - - - -	34
2 . 経営の合理化のための方策 - - - - -	35
（ 1 ）経営の現状及び見通し - - - - -	35
（ 2 ）業務再構築のための方策 - - - - -	36
3 . 責任ある経営体制の確立のための方策 - - - - -	49
（ 1 ）金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念 - - - - -	49
（ 2 ）経営の意思決定プロセスと相互牽制体制 - - - - -	50
（ 3 ）自主的・積極的なディスクロージャー - - - - -	51
4 . 配当等により利益の流出が行われなないための方策等 - - - - -	52
（ 1 ）基本的考え方 - - - - -	52
（ 2 ）配当、役員報酬・賞与についての考え方 - - - - -	52
5 . 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策 - - - - -	53
6 . 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、 払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための 方策 - - - - -	55
（ 1 ）消却、払戻し、償還又は返済についての考え方 - - - - -	55
（ 2 ）収益見通し - - - - -	55
7 . 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策 - - -	56
（ 1 ）各種リスク管理の状況 - - - - -	56
（ 2 ）資産運用に係る決裁権限の状況 - - - - -	56
（ 3 ）資産内容 - - - - -	57
（ 4 ）償却・引当方針 - - - - -	57
（ 5 ）評価損益の状況と今後の処理方針 - - - - -	58
（ 6 ）金融派生商品等取引動向 - - - - -	58
（ 7 ）劣後債の引受け又は劣後ローンによる貸付けその他の方法による子会社 の財務内容の健全性の確保 - - - - -	59

(図表編) - - - - -	60
経営の健全化のための計画の前提条件 - - - - -	60
1 収益動向及び計画 - - - - -	61
2 自己資本比率の推移 - - - - -	68
5 部門別純収益動向 - - - - -	71
6 リストラの推移及び計画 - - - - -	72
7 子会社・関連会社一覧 - - - - -	74
8 経営諸会議・委員会の状況 - - - - -	78
9 担当業務別役員名一覧 - - - - -	83
10 貸出金の推移 - - - - -	84
11 収益見通し - - - - -	85
12 リスク管理の状況 - - - - -	86
13 金融再生法開示債権の状況 - - - - -	90
14 リスク管理債権情報 - - - - -	92
15 不良債権処理状況 - - - - -	94
17 倒産先一覧 - - - - -	96
18 評価損益総括表 - - - - -	99
19 オフバランス取引総括表 - - - - -	103
20 信用力別構成 - - - - -	104

．はじめに

<経営の健全化のための計画の見直しについて>

りそな銀行は、本年5月、預金保険法第102条第1項に基づき、同項第1号に定める措置（資本増強）を講ずる必要がある旨のご認定をいただき、株式等の引受等の申込みを行うとともに、6月に親会社りそなホールディングスと連名で「経営の健全化のための計画」（以下、経営健全化計画）を提出・公表いたしました。

同計画では、りそなホールディングスおよびりそな銀行の経営陣を刷新し、グループ外から会長および社外取締役を招聘するとともに、新経営陣の下で、経営理念、ビジネス・モデル、経営の数値目標等を改めて策定し、これに伴い経営健全化計画についても見直しを行うこととしておりました。

現時点で、こうした見直しが全て完了したわけではありませんが、グループの「集中再生期間」と位置づけている17年3月末までに実施する施策については方向性が固まりましたので、ここに改めて経営健全化計画を提出いたします。

今後、りそなグループは、本計画の着実な履行を通じてグループの再生に取り組むとともに、更なる飛躍に向けた変革への挑戦を継続し、企業価値極大化を目指してまいります。
皆様には、何卒、引続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

なお、本年6月の経営健全化計画の公表以降、りそなグループが再生に向けて取り組んできた活動の主な状況は、以下のとおりです。

《再生に向けたこれまでの主な取り組みの状況》

6月	○新経営体制スタート りそなホールディングスおよびりそな銀行にグループ外から会長および6名の社外取締役を迎え、新経営体制がスタート。 両社は、経営の監視・監督機能強化、意思決定のスピード向上のため、委員会等設置会社に移行（併せてリスク管理、コンプライアンス、内部監査を強化するための組織改正を実施） また、他の傘下銀行や関連会社も含めて、グループ役員的大幅な若返りを図るとともに、役員数を削減。 ○りそなプラス・ワン運動 お客様重視の姿勢を徹底するため、傘下各行の各営業店・本部がお客様の視線に立った行動を自発的に企画・実施する「りそなプラス・ワン運動」を開始。
7月	○デュー・デリジェンスの実施 新経営体制への移行に際し、グループの資産等の状況を客観的に把握するため、これまでりそなグループの監査を担当していない監査法人トーマツによる資産内容調査（デュー・デリジェンス）を開始。10月に経営陣に結果を報告。

7月	○ 保有株式の圧縮に向けた取組み りそな銀行において、頭取（当時）を委員長とする「株式委員会」を中心として政策保有株式の圧縮の取組みを強化。15年度上期中に4,000億円強（簿価ベース）の株式を売却。 ○ りそな再生プロジェクト・チーム 再生に向けた社内改革のため、社内公募による若手を中心とした「りそな再生プロジェクト・チーム（以下、再生PT）」を発足。再生PTでは、8つのテーマについて検討を行い、9月に218項目にわたる提言を経営陣に報告（現在、りそな競争力向上委員会等で提言実現に向けた取組みを推進中）。 ○ 関連会社の見直し 関連会社のノンバンク業務、及びりそな総合研究所のシンクタンク業務撤退を決定。 なお、国内関連会社については17年3月末までに15年3月末の約1/4まで削減する予定であり、これ以降も、具体化したものから順次方針を公表中。 ○ 「頭取」呼称の廃止決定 社員の意識改革のため「頭取」呼称の廃止を決定（10月から実施）。
8月	○ ビジネス・マッチング支援チーム りそな銀行に、OB等を活用した「ビジネス・マッチング支援チーム」を組成。 ○ 代行返上 厚生年金基金の代行部分の返上（将来分）につき認可を取得。
9月	○ りそな競争力向上委員会 グループの競争力向上のための改革を組織横断的に検討・推進する組織として、「りそな競争力向上委員会」を設置。同委員会のアドバイザーには、メーカーのノウハウ活用のため、花王OB5名が就任。現在、再生PT提言のうち組織横断的なテーマも含め、幅広く改革施策を検討・推進中。 ○ 改革推進タスクフォース 改革のスピード・アップを図るためのブレーン・グループとして、りそなホールディングスおよびりそな銀行の若手部長を主体とする「改革推進タスクフォース」を設置。同タスクフォースでは、代表執行役と定期的に、改革の方向性、現在の課題等について意見交換を実施中。 ○ 内部調査委員会 過去の経営の反省点を洗い出し、今後の経営に活かしていくため、外部の弁護士を委員長とする「内部調査委員会」を設置。同委員会では、これまでの経営戦略、財務運営、与信運営等の意思決定プロセスに問題点がなかったか調査を行っており、結果については今後、各種施策に反映させていく予定（一部本計画にも反映済み）。 ○ 外部の人材登用 経営改革推進のため、りそなホールディングス人事部長に外部の人材を登用。

10 月	○ 営業時間延長・休日営業 りそな銀行の支店、住宅ローンセンターの一部で「平日営業時間の延長」および「休日営業」を開始。併せてフリーダイヤルによるカスタマーセンターの休日相談受付を開始。 ○ 代表者個人保証免除融資、資金運用コンサルタント、モデル店舗 りそな銀行において、中小企業のお客様の資金ニーズへの積極的対応のための代表者個人保証免除融資の取扱開始、お客様の資金運用ニーズへの対応力強化のための資金運用コンサルタントの新規採用（埼玉りそな銀行でも実施）「お客様の視点によるお客様のための店舗づくり」を目指したモデル店舗の試行開始を公表。 ○ 役員の若返り、役員評価制度導入 りそなホールディングスおよびりそな銀行で執行役ポストに若手を抜擢する役員異動を実施。 併せて、役員選任プロセスの透明性・客観性を高めるため、役員評価制度を導入。 ○ 本部組織の簡素化 現場重視のフラットな組織構築のため、りそなホールディングスならびに傘下各行の本部組織改正を実施。りそなホールディングスおよびりそな銀行は、意思決定・業務運営のスピード・アップのため、兼務を活用した一体運営体制に移行。 ○ 社内公募による若手抜擢 りそな銀行、埼玉りそな銀行で、支店長の社内公募を実施し、若手を抜擢。 また、グループのベンチャーキャピタル会社であるりそなキャピタル(株)で、社内公募による若手の社長（43才）・役員が就任。 ○ 勘定分離 りそな銀行で、勘定分離（管理会計上、不良債権等を再生勘定に、その他の資産等を新勘定に分離）を実施。併せて、大口要管理先等の本部直轄管理、グループのサービサー会社の機能拡充等、お取引先の再生に向けた取組みを強化するための体制を整備。 ○ 財務改革 持続的な黒字経営への体質転換を目指し、将来のリスク・ファクターを積極的に排除・極小化する「財務改革」を公表。併せて、「財務改革」の結果、資本不足となる近畿大阪銀行、奈良銀行の増資を決定。
------	---

<りそな再生のための集中再生期間における計画>

1. 経営理念、収益モデル

(1) 経営理念等の見直し

新経営陣の下、グループの新たな経営理念を以下のとおり策定しました。

《りそなグループ経営理念》

りそなグループは、創造性に富んだ金融サービス企業を目指し、
お客さまの信頼に応えます。
変革に挑戦します。
透明な経営に努めます。
地域社会とともに発展します。

また、グループが関係する方々に対する基本姿勢の形で上記経営理念を具体化したものとして、グループの行動宣言を以下のとおり策定しました。

《りそなWAY（グループ行動宣言）》

お客さまと 「りそな」	「りそな」はお客さまとの信頼関係を大切にします
	お客さまからの信頼を全てに優先し、お客さまの喜ぶ顔や幸せのために、誠実で心のこもったサービスを提供します。 お客さまのニーズに応え、質の高いサービスを提供します。 常に感謝の気持ちで接します。
株主と 「りそな」	「りそな」は株主との関係を大切にします
	長期的な視点に立った健全な経営を行い、企業価値の向上に努めます。 健全な利益の適正な還元を目指します。 何事も先送りせず、透明な経営に徹し、企業情報を公正かつ積極的に伝えます。
社会と 「りそな」	「りそな」は社会とのつながりを大切にします
	「りそな」が存在する意義を多くの人々に認めていただけるよう努力します。 広く社会のルールを遵守します。 良き企業市民として地域社会に貢献します。
従業員と 「りそな」	「りそな」は従業員の人間性を大切にします
	「りそな」の一員であることに誇りを持って働ける職場を創ります。 創造性や変革に挑戦する姿勢を重んじます。 従業員一人ひとりの人間性を尊重し、能力や成果を公正に評価します。

なお、これらは、社内公募による若手社員を中心とした「りそな再生プロジェクト・チーム」の提言も踏まえて策定したものです。

今後、さらに、上記経営理念等を役員・社員の具体的行動レベルで具体化した「りそなSTANDARD（りそなグループ行動指針）」を策定し、経営理念等が十分に浸透していなかったという従来の反省も踏まえ、新たな経営理念等が、経営の意思決定から社員の行動に至るまで、あらゆる場面で判断の拠り所として活用されるよう、社内への浸透を図る施策に取り組んでいく方針です。

(2)収益モデルについて

新経営陣の下、グループの強み、弱み等について分析を行ってまいりましたが、その結果、当社の強みは、首都圏、関西圏の中堅・中小企業、個人のお客様とのお取引にあることを再確認いたしました。

従って、従来以上に、こうしたお客様とのお取引に注力していく方針です。

ただし、後述のとおり、貸出金等の「量の拡大」を目指す運営から、「質の向上」を目指す運営に転換を図ります。また、小口のお取引でも採算を確保できるよう、ロー・コスト・オペレーションの実現を目指します。

《りそなグループの地域別収益・基盤》

	埼 玉	東 京	大 阪
業務粗利益	498 億円 (15.7%)	1,115 億円 (35.2%)	1,011 億円 (31.9%)
預 金	8.7 兆円 (24.4%)	9.6 兆円 (27.0%)	11.3 兆円 (31.5%)
貸 出 金	4.8 兆円 (16.5%)	10.3 兆円 (35.0%)	9.2 兆円 (31.2%)
地域シェア	41.8%	6.7%	21.4%

(注)業務粗利益は14年度下期実績。その他は15年3月末実績。()内は、グループ内シェア。
地域シェアは預金・貸出金合計額のシェア。

《りそな銀行の顧客セグメント別収益》 (単位：千先、億円)

	顧客数	業務粗利益
法人（要管理先以下を除く）	49	1,803 (100.0%)
大企業・公開企業	1	303 (16.8%)
中堅・中小企業 （年商30億円以上）	5	477 (26.5%)
同上（5～30億円）	13	368 (20.4%)
同上（5億円未満）	21	208 (11.5%)
要注意先	9	447 (24.8%)
個人	7,322	1,498

(注)14年度実績。()内は、法人内のシェア。

(傘下銀行の再編について)

現在のグループの形態は、関西圏でグループ3行の営業地域が重複する等、見直し余地があると認識していますが、グループの「集中再生期間」と位置づけている17年3月末までは、傘下銀行それぞれが体質を強化し、自立した銀行となることが優先課題であると考えています。このため、「集中再生期間」中は、傘下銀行の再編を凍結し、各行が再生に向けた体質強化に優先的に取り組むことといたします。

「集中再生期間」後のグループの形態については、引続き検討を進め、本計画に盛込んだ施策や傘下銀行間のシステム統合に係る検討の進捗状況を踏まえ、決定いたします。

2. 集中再生期間に実現を目指す経営の姿

りそなグループは、「集中再生期間」中（17年3月末まで）に「持続的な黒字経営への体質転換」、「透明性の高いスピード感ある経営の実現」、「銀行業から金融サービス業への進化」という3つの経営の姿を実現することを目指します。

「集中再生期間」は、これら経営の姿を実現することにより更なる飛躍のための基礎を構築するとともに、新たな収益モデルの構築に向けて様々な施策に挑戦する期間と位置づけております。

なお、「集中再生期間」後は、こうした挑戦の効果も踏まえ、更なる収益力強化を図っていく方針であり、16年9月期の中間決算を踏まえ、新たな収益モデルを含んだ「集中再生期間」後の経営健全化計画を策定する予定です。

(1) 持続的な黒字経営への体質転換

企業価値最大化に向けた第一歩として、不安定な経済環境下でも確実に利益を計上できる収益体質を構築します。

このために、リスク・ファクターを徹底的に圧縮するとともに、従来の量の拡大を重視した経営から質の向上を重視した経営への転換、スリムな体質づくりによるロー・コスト・オペレーションの実現を図ります。

こうした体質転換の目標として以下の指標の達成を目指します。

《集中再生期間の計数目標》

		グループ		りそな銀行	
		15/3月期(末)	17/3月期(末)	15/3月期(末)	17/3月期(末)
リスク・ファクター圧縮	不良債権比率	9.32%	3%台	9.98%	3%台
	保有株式残高	13,169億円	4,000億円	11,672億円	3,000億円
量から質への転換・スリムな体質作り	実勢業務純益ROA	0.72%	0.77%	0.69%	0.81%
	中小企業等貸出比率	79.71%	80%以上	76.56%	78%以上
	経費率(OHR)	59.73%	52%程度	59.33%	50%程度
収益目標	当期利益	▲7,904億円	1,600億円	▲7,392億円	1,150億円

(注1)不良債権比率は、金融再生法基準の開示債権総額に占める要管理債権以下の比率（信託勘定合算）

保有株式残高は、上場・店頭公開株式(子会社株式を除く)の簿価。

実勢業務純益ROAは、実勢業務純益/総資産平残で算出（総資産平残から支払承諾見返を控除したものを分母としている（図表1-1）の数値とは若干異なります。）。なお、実勢業務純益は、一般貸倒引当金繰入前、信託勘定不良債権処理前の業務純益。

中小企業等貸出比率は、信託勘定合算。

(注2)りそな銀行の15/3月期の実勢業務純益ROA、経費率(OHR)、当期利益は、合併前のあさひ銀行(14/4月～15/2月)の計数を合算して算出したもの。

(2)透明性の高いスピード感ある経営の実現

内向きで一人よがりの経営から脱却し、お客様・株主の方を向いた透明性の高い健全な経営を実現します。

このために、ガバナンスならびに情報開示の強化に取り組めます。

情報開示の強化については、以下のような項目の開示を目標とします。

- ・ 四半期決算（15 年度第 3 四半期に社内で試行、16 年度第 1 四半期から開示予定）
- ・ 勘定分離後の新旧勘定のパフォーマンス
- ・ 主要施策の工程表（本計画に添付）と進捗状況（下記参照）
- ・ 好感度調査結果（下記(3)参照）
- ・ 役員報酬・退職金（業績連動型報酬制度等の導入と併せて開示を検討） 等

また、様々な変革や新たな施策を迅速に実行に移すスピード感ある経営を実現します。

このために、意思決定や業務運営のスピード・アップに取り組めます。

この一環として、本計画に主要施策の工程表を添付しており、今後、この工程表に記載している予定期限の遵守を目標とします。

(3)銀行業から金融サービス業への進化

サービス業の原点に立ち返り、お客様にとって本当に価値のあるサービスを提供できる体制を構築するとともに、お客様に対応する姿勢や店舗のづくり等も含めて、「好感度 No. 1 銀行」を目指します。

このために、お客様の声を商品・サービス等の改善に活用する取組みを強化します。

こうした取組みの効果については、外部機関に委託する定期的なモニタリングを通じて把握し、このモニタリングにおいて「好感度 No. 1 銀行」となることを目標とします。

3．経営改革の4本柱

上記のような経営の姿を実現するため、(1)サービス、(2)収益構造、(3)資産構造、(4)企業風土、の4つの改革に取り組みます。

(1)サービスの改革

銀行業から金融サービス業に進化するためには、可能な限りお客様との接点を拡大して利便性向上を図り、品質の高い商品・サービスを、スピード感をもって提供していかなければならないと認識しています。

そのため、顧客利便性の向上、品質の高い商品・サービスの提供、商品・サービス提供のスピード・アップ、に取り組んでまいります。

顧客利便性の向上

りそなグループが強みとする、中堅・中小企業および個人のお客様に対する利便性を向上させるためには、お客様との接点を可能な限り維持・拡大することが重要であることから、従来の統廃合を中心としたリストラ型の店舗戦略を抜本的に見直し、お客様のニーズに応じたチャネルの専門化と多店舗展開を図る方針に転換することを検討いたします。

具体的には、下記のような店舗チャネル改革を実施することにより、顧客利便性の向上を目指してまいります。

イ．店舗チャネル改革

お客様との接点拡大に向けて、運営コストを従来型店舗の4分の1程度に抑えつつ、基本的な銀行機能を備えた有人軽量化店舗の多店舗展開の実施を検討してまいります。このため、本年12月から一部店舗で試行を開始し、その後一定のエリアに展開していきます。並行して、既存の店舗については近隣拠点を中心に、統廃合による効率化を進めます。

これによって、店舗運営コスト全体としては現行を下回る水準とし、顧客利便性の向上とロー・コスト・オペレーションを同時に実現してまいります。

店舗配置は、徹底したエリア・マーケティングに基づき決定します。また、軽量化店舗にはエリアごとの特性に応じてローンセンター等を併設したり、お客様のニーズにあわせた専門性の高いサービスも併せて検討してまいります。

また、エリア一体運営を行うエリアを拡充します。エリアの中核店舗にはエリアの法人のお取引を集約するとともに、中核店舗の周辺に軽量化店舗を配置し、軽量化店舗では個人のお客様のお取引を中心に行い、各エリアで効率的な運営体制を実現します。

この他、中小企業のお客様の利便性向上とリレーション強化に向けて、中小企業のお客様の資金ニーズに対応するための専門有人チャネルであるサポートセンターの機能を拡充するとともに拠点数を拡大いたします。サポートセンターでは、融資の受付から審査まで一線完結型の体制を実現します。また、店頭のみならず、ファックスやインターネットによる借入れ申し込みも可能とするなど、中小企業のお客様の資金ニーズに対する利便性の向上を追求してまいります。

店舗外ＡＴＭの配置についても、見直しを行います。利用者の多い好立地にＡＴＭを配置する一方で、利用者が少なく不採算となっている既存ＡＴＭを廃止する等、店舗外ＡＴＭのスクラップ・アンド・ビルドを実施してまいります。

こうした店舗チャネル改革の展開により、顧客利便性の飛躍的な向上とロー・コスト・オペレーションを同時に実現するとともに、拡大したお客様との接点において充実した商品・サービスを提供してまいります。

ロ．店頭改革

店頭はお客様と接する銀行の顔であり、ご来店いただいたお客様に満足頂ける店づくりが重要です。そこで、組織横断的なチームを組成し、店頭において改善すべき事項をお客様の視点で検討した結果、カウンターレイアウトの変更をはじめ、50 項目におよぶ改善項目を洗い出しました。

これらの改善を行うため、まず店質の違う 6 ヶ店のモデル店を選定して、改善項目を試行的に実施いたします。その効果やお客様の反応等を多角的に分析し、その検証等を踏まえて取捨選択のうえ、順次全店に拡大していく予定です。

ハ．営業時間の拡大

本年 10 月から、一部の営業店や住宅ローンセンターにおいて、相談業務や各種受付業務を対象とした平日営業時間延長および休日営業を開始いたしました。

- 平日営業時間延長

- 営業店（20 か店、17:00～19:00）

- 住宅ローンセンター（18 か所、15:00～19:00）

- 休日営業

- 営業店（10 か店、土曜日 10:00～17:00）

- 住宅ローンセンター（土曜日 18 か所、日曜日 5 か所、土日とも 10:00～17:00）

- カスタマーセンター（土曜日・日曜日ともフリーダイヤルにて受付、土日とも 9:00～17:00）

また、本年 12 月から、りそな銀行では、全店規模で金曜日の営業時間延長（17:00～19:00）を実施する予定です。

今後、これらの運営状況を踏まえ、対象店舗や取扱業務の見直し等を行う予定であり、一層の利便性向上を図ってまいります。

品質の高い商品・サービスの提供

銀行業から金融サービス業に進化するためには、常に変化する多様なニーズを捉え、お客様それぞれのニーズに合った商品・サービスを提供していくことが必要です。また、お客様の潜在的なニーズを分析・予測し、より効果的にセールス活動を行うことが必要です。これらを実現するため、下記の施策により、商品・サービスの品質向上に取り組めます。

イ．CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）、DBM（データベース・マーケティング）の確立

本年10月、マーケティング機能の強化のため、りそな銀行に「マーケティング戦略部」を新設しました。今後、お客様のニーズに合った商品・サービスのタイムリーな提供を目指し、データベースを一層充実させます。また、全営業店・コールセンター等のチャネルで情報を共有できる仕組みを構築し、スタッフが、お客様に最適な商品・サービスを積極的にセールスできる体制を目指します。

併せて、個人のお客様が最も利用するATMの画面を通じて、個々のお客様のニーズに合ったサービス・商品のプロモーションを行い、興味を持って頂いたお客様にセールス活動を行う仕組みの構築も目指します。

更に、充実させたデータベースを最大限に活用し、お客様への効果的なセールス・アプローチを実現します。

ロ．お客様の声を商品・サービスに反映する仕組みの構築

お客様の声を商品・サービスの改善に活かすため、お客様の声を積極的に収集し、それらを集約して、全社員が共有できる仕組みを構築します。このために、りそな銀行ではお客様の要望等を受付ける「お客さまサービス室」と「業革推進室」が中心となり、他のチャネルに寄せられたものも含め、「お客様の声」を集約するとともに、商品・サービスの具体的改善策を抽出し、新設する各部横断的な会議体「CS推進ミーティング」で必要に応じ改善実施を決定します。

要改善事項については、「CS推進ミーティング」の決定を踏まえ、当該商品・サービスを担当する本部各部において具体的改善手続きを実施します。こうして、お客様の声を商品・サービスの改善に反映させるプロセスを社内に構築します。

また、お客様の声を収集する具体的仕組みとして、サービスモニターの方へのアンケートやインタビュー等の実施、外部専門機関による店頭モニタリング等を活用してまいります。

ハ．外部機関との連携強化

経営資源や効率性の観点を踏まえ、商品・サービスの拡充を図る観点から、外部機関との連携強化も実施していく方針です。

既に、投資信託や保険において外部運用機関の商品を販売したり、地域の産官学との連携による企業の技術ニーズに対するサービスを提供しておりますが、こうした取組みは今後とも強化してまいります。

商品・サービス提供のスピード・アップ

サービス向上のポイントとしては、商品・サービスをお客様に提供するスピードの向上を図ることも重要であると認識しています。そこで、下記のような施策を実施してまいります。

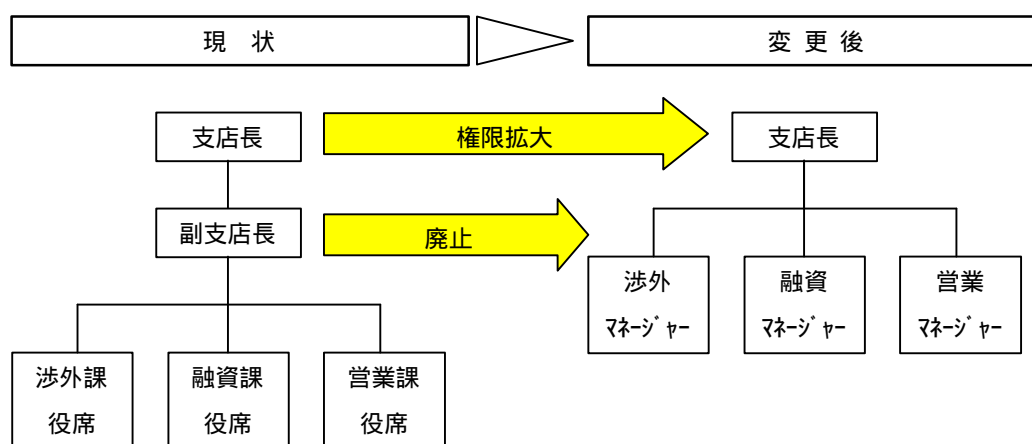
イ．支店長権限の拡大

営業店組織の非効率性は、本部に意思決定を求めるプロセスに原因があると考えられます。そこで、本部とのプロセスを削減するために、支店長の権限を拡大し、可能な限り支店で意思決定が完結する仕組みを構築します。この一環として、りそな銀行では、本年 11 月より貸出に係る支店長の権限を最大 20 億円まで拡大しました。

ロ．副支店長ポストの廃止

営業店組織のフラット化を図るため、16 年 4 月を目処に副支店長ポストを廃止する予定です。支店長 - マネージャー - 担当者の 3 階層による業務運営を実現します。これにより、お客様のご要望に一層迅速に対応できる体制を実現します。

【営業店組織改革のイメージ図】



八．営業店事務の効率化

営業店ではお客様の多種多様なご依頼に対応しておりますが、時として大量の事務に追われることもあり、それが原因でサービスのスピードが遅くなってしまっては、お客様にご満足頂くことができません。そこで、営業店事務のセンター集中化と機械化等により、徹底的に効率化していきます。

具体的には、お客様にご記入いただく書類の簡素化やペーパーレス化、ＩＴ技術を取り入れた簡易に行える諸変更手続き、ＡＴＭで行える商品・サービスの拡大、融資事務のセンター集中拡大、電話での照会などの営業店後方事務をセンターで対応することなどを検討してまいります。

これによって、事務処理の安定化、処理時間削減を実現させ、お客様へのサービスに一層傾注できる体制を構築し、サービス・商品提供のスピードアップを図ってまいります。

二．営業店の地域運営の実施

各地域において地域特性を踏まえた施策を機動的に立案し、お客様のニーズにスピード感をもって対応するため、地域責任者が担当地域の業務運営全般を統括する地域運営の試行を開始します。

地域責任者は、貸出の権限はもちろん、地域内支店の目標設定、予算配分、社員の人事権など経営資源の配分権、軽量化店舗や店舗外ＡＴＭの新設・廃止の起案権を有し、地域ごとに疑似カンパニー的な運営を行います。

これにより、顧客サービスの向上を図るとともに、従来の個別店毎に収益極大化を目指す運営から、地域戦略に基づく地域単位での収益極大化を目指す運営への転換を図ります。

(2)収益構造の改革

15 年 9 月中間期に実施する抜本的財務改革（ ）の断行を通じたリスクファクター等の大幅な低減により、後年度の信用コスト負担等については、巡航速度へと移行できる見込みであり、「りそな再生」を財務面から支える基盤整備が完了するものと認識しております。

（ ）財務改革の内容については、後記「（ 3 ）資産構造の改革 将来の負担を削減する財務改革」をご覧ください。

かかる財務改革をベースに、目指す「持続的な黒字経営への体質転換」をより確かなものとし、今後の「りそな再生」を安定軌道に導くためには、高コスト体質の改善に加え、「量の拡大」から「質の向上」への業務運営の転換を通じた収益構造のさらなる変革を進める必要があるものと認識しております。

こうした一連の取組みを集中再生期間の終了時点である 17 年 3 月期迄に完了させることで、「持続的な黒字経営への体質転換」を確たるものとし、現在検討を進めております新たな成長戦略の展開に繋げていきたいと考えております。

量から質への転換

過去の業務運営を振り返ると、永きに亘り貸出金や業務粗利益など量の拡大に軸足を置く運営が中心となり、結果として、収益力・財務耐力を超える信用コスト・価格変動リスク等を内包することとなりました。

こうした過去の業務運営の問題点や現在検討が行われている新 B I S 規制の導入等も勘案すると、リスク・リターンを重視した「量」から「質」への業務運営の転換が必要です。こうした認識に基づき、今後、貸出ポートフォリオの再構築と小口分散化、適正利鞘確保の徹底、手数料収益等の増強に取り組んでいく方針です。

《実勢業務純益 ROA》

	15/3 月期実績	17/3 月期計画	増 減
グループ合計	0.72%	0.77%	+ 0.05%
りそな銀行	0.69%	0.81%	+ 0.12%

（注）実勢業務純益：一般貸倒引当金繰入前、信託勘定償却前の業務純益

（注）実勢業務純益 ROA は、実勢業務純益 / 総資産平残で算出（総資産平残から支払承諾見返を控除したものを分母とした（図表 1 - 1）の数値とは若干異なります。）

イ．中小企業向け貸出、ローンに重点を置いた貸出運営

貸出金については、マクロ経済の状況、不良債権のオフバランス化の影響等も勘案すると、当面、全体としては大幅な量の拡大は見込みにくい状況にあるものと認識していますが、当社グループの強みである中堅・中小企業および個人分野については、従来以上に経営資源を集中させ取引を拡充し、ともに発展してまいりたいと考えております。

こうした観点より、中堅・中小企業向け貸出や個人向けのローン等については、今後とも強力に推進を図っていく予定です。

（中小企業向け貸出）

中小企業向け貸出の増強に向けては、りそな銀行では本年 10 月に中小企業取引の推進支援を行う中小企業事業室を新設しており、さらに今後、保証協会貸出等の推進専担拠点と位置づける中小企業サポートセンターの増設や機能拡充など推進体制の整備に努めてまいります。

商品面でも、旧来の企業向け融資の慣行等に囚われない商品・サービスの整備を図っていく予定です。

具体的には、代表者個人保証を不要とした融資の取扱、スコアリング融資の商品性向上、ノンリコースローンの拡充等に向け、現在検討しております。

また、本年 11 月よりりそな銀行では貸出に係る支店長の権限を最大 20 億円まで拡大し、機動的に貸出を実行できる体制としました。

さらに、りそなグループが目指す「従来の銀行業」から「真の金融サービス業への進化」を具現化すべく、ソリューションビジネスの強化を目指す方針です。

主要ターゲットである中堅・中小企業とのリレーション強化を図るため、企業が抱える様々な経営課題等に対して、りそなの持つノウハウ、ネットワーク、人材等のリソ - スを活かして全社的に解決支援する仕組みを整備し、今後のビジネス・チャンスの拡大に繋がります。

こうした考え方に基づき、ビジネスマッチングやM & Aをはじめ、対象顧客のニーズに迅速に対応すべく、中小企業支援専門部署として、りそな銀行に「ビジネス情報支援グループ」(仮称) を設置し専門スタッフを配置する予定です。

また、WEB 機能を活用した法人向け会員制カスタマークラブ (りそなコーポレート e クラブ (仮称)) を創設し、付加価値の高い情報提供を行っていく予定です。

さらに、アライアンスの活用等も含めた顧客ニーズへの対応力強化や再生ビジネスの強化等につきましても積極的に取り組んでまいります。

（個人向け貸出）

個人向けローンの増強については、本年 10 月より住宅ローンセンターの営業時間延長や休日営業を実施したほか、住宅ローンセンターの増設や営業スタッフの増員を予定しており、個人のお客様やお取引業者の利便性向上を図ってまいります。

また、商品・サービスの競争力向上を目指し、本年 10 月より当社グループの強みである信託機能を活用したアパート・マンションローンの販売を開始しました。また、ノンリコース型アパート・マンションローンや住公証券化支援事業（買取型）による超長期固定金利住宅ローンの取扱いも実施する予定です。

さらに、住宅ローン業務支援システムを活用した審査回答時間の一層の短縮化を進めるとともに、本年 12 月を目途に、事前相談案件の休日審査の試行を開始する予定です。加えて、ローン事務の抜本的な見直し等により、一層のオペレーション・コスト削減にも取り組んでまいります。

ロ．適正な利鞘確保の徹底

信用リスク、コスト等に見合った適正な貸出金利鞘の確保という与信運営の原点に立ち返り、社員の意識改革も含め、徹底した取組みを継続していく方針です。

具体的には、個別貸出金毎に設定した「貸出金利ガイドライン」に基づき、適用金利とガイドライン金利との格差是正に向けた取組みを強化してまいります。

《預貸金利回差》（貸出金利回 - 預金・NCD 利回）（％）

	15/9 月期見込み	17/3 月期計画	増 減
グループ合計	1.93	1.98	+ 0.05
りそな銀行	1.83	1.87	+ 0.04

また、適正利鞘確保の徹底と併せて、財務内容の悪化したお取引先の経営改善を支援する取組みについても重要な課題であると認識しており、今後強化を図っていく方針です。

ハ．手数料収益等の増強

貸出のボリュームの大幅な拡大が見込みにくいなか、これまで以上にフィー収益の増強に注力することとし、ストック依存型の収益構造からの転換を目指していく方針です。特に、お客様の資産運用ニーズに応える投資商品（投資信託・個人年金保険・外貨預金等）の販売および信託関連業務については、手数料収益の柱となるようグループをあげて増強に取り組んでまいります。

《役務取引等利益・信託報酬》

(億円)

	15/3 月期実績	17/3 月期計画	増 減
グループ合計	973	1,091	+ 118

投資商品の販売については、りそな銀行で、資産運用コンサルタントを増強するとともに、FPや保険プランナーによる支援体制を強化いたします。

また、外貨建て商品の投入等、お客様の多様なニーズに機動的に対応した商品の拡充を行ってまいります。

年金・法人信託業務については、りそな信託銀行の機能を最大限に活用し、新規のお客様の開拓を進めるとともに、退職給付等に係るコンサルティングについても強化していく方針です。

また、不動産業務については、グループ内の不良債権処理やお取引先の再生に関連した業務の増加等も見据え、首都圏における取扱店の再配置を行うとともに人員の増強も視野に、手数料収益の強化を目指してまいります。

併せて、不動産の証券化についても専門セクションを新設し取組みを強化していく方針としております。

なお、こうした取組みと並行して、サービス改革を通じた新たな収益源の開拓にも積極的に取組み、手数料収益等の増強に繋げていきたいと考えております。

ロー・コスト・オペレーションの実現

喫緊の課題として、現状の高コスト構造に抜本的なメスを入れる一方、今後の課題として、中堅・中小企業や個人のお客様との取引に特化していくうえで、リテール業務に内在する高コスト性を打破した新たなローコスト手法の確立に向けた検討を急ぐ必要があるものと認識しております。

現在、高コスト構造の改善を通じたコスト競争力の強化を以下のとおり進めておりますが、こうした施策の着実な履行を通じ、17年3月期のグループの経費については、15年3月期比 約900億円の削減を実現させる予定です。

《グループ経費》

(億円)

	15/3 月期実績	17/3 月期計画	増 減
グループ合計経費	4,558	3,627 (▲589)	▲931
うち 人件費	1,595	1,133 (▲462)	▲462
物件費	2,730	2,259 (▲477)	▲470

()内は、従来健全化計画との比較

イ．人員削減の前倒し

人員については、今年度中に約 2,700 人（グループ合算）の人員削減を実施し、従来の健全化計画に織込まれていた 17 年 3 月末の人員計画を 1 年前倒しで達成する見込みです。

さらに、従来の健全化計画に織込まれていた 19 年 3 月末の人員計画を 2 年前倒し、17 年 3 月末までに達成することといたします。（15 年 3 月期比 ▲4,000 名）

《従業員数》		(人)	
	15/3 月期実績	17/3 月期計画	増 減
グループ合計	19,307	15,279 (▲1,527)	▲4,028
りそな銀行	12,467	9,669 (▲975)	▲2,798

() 内は、従来健全化計画との比較

内訳として、本部人員については、グループ内の重複機能の整理など抜本的な本部組織の見直し、兼務体制の活用等により、りそなホールディングスとりそな銀行を合わせた 16 年 3 月末の本部人員数を、現行の約 1,660 名から約 930 名（削減率約 44%）へ大幅に削減する予定です。

同時に、他の傘下銀行についても本部組織の見直しを実施しており、グループ全体の本部人員につきましても、現行の約 2,450 名から約 1,570 名へ削減いたします。

本部人員は、営業店の後方事務を担当するセンター業務、本部営業部署を除く企画、管理等の間接部門人員数。

こうしたグループ本部組織の大幅な簡素化と本部人員の削減等に加えて、今後さらに「本部業務の徹底した効率化」と「意思決定のさらなる迅速化」に向け、抜本的なビジネス・プロセス・リエンジニアリングの展開、本部組織のフラット化等に取り組んでまいります。

また、営業店人員については、店舗チャネル革新（軽量化店舗の展開等）営業店事務の効率化等を踏まえ、見直しを行っていく予定です。

しかしながら、りそな再生を安定軌道に乗せるためには、集中再生期間終了後の新たな成長戦略を支える営業力の強化が不可欠であり、グループ人員の大幅な削減のなかであっても、業務運営プロセスの改革、大胆な人材再配置ならびに人材ポートフォリオの見直し（ ）等を通じて、営業戦力については強化していきたいと考えております。

() これまでの正社員中心の構造を変革し、シニアスタッフやスタッフ社員（パートタイム勤務者等）の多様な人材を活用することにより、現在の正社員比率を段階的に引き下げていく予定です。

ロ．退職給付費用の削減

退職給付費用は、近年の運用環境の悪化等に伴い年々増加し、これまで収益上、大きな負担となっていました。今般、公的年金の代行部分の返上による当該不足金の一括処理に加え、残存する会計基準変更時差異についても一括償却を断行することで、今後の償却負担等を大幅に軽減いたしました。

これによりグループ合計で、年間の負担（経費・臨時費用の合計額）が約 365 億円減少する見込みです。

ハ．システム関連経費の削減

システム関連経費については、従来のシステム統合計画をゼロクリアするとともに、既成概念に囚われない聖域なきコスト削減を実施いたします。

具体的には、既存システムのスリム化、IT資産のオフバランス化や業務のアウトソーシング等によりコスト構造を抜本的に変革する方針です。

こうした取組み等を通じ、17 年 3 月期のグループのシステム関連経費は、大幅に減少する見込みです。

なお、システム統合につきましては、グループの競争力向上に資する極めて重要なインフラであり、従来の考え方に囚われない新たなシステム構築に向け、現在検討を開始しております。

ニ．不動産関連経費、業務委託費等の削減

分散するグループの本部機能等の東西本社ビルへの集約、関連会社等の整理、店舗形態の変革・共同店舗化、寮・社宅の廃止、遊休不動産の早期処分等により、不動産関連コストについては、大幅に削減いたします。

また、業務委託費につきましては、業務運営プロセスの見直しや委託先の変更等も含めた委託業務の抜本的見直しにより、大幅に削減いたします。

ホ．関連会社の抜本的見直し

りそなグループは、15 年 3 月末には、国内に 50 社の子会社・関連会社（傘下銀行を除く）を有し、グループ連結経営が重要視されるなか、連結ベースのリスク管理体制・収益基盤の一層の充実を図るため、経営基盤強化に取り組んでまいりました。

しかしながら、公的資金の投入を受け、子会社・関連会社についてはリスクファクターの徹底的な排除、ならびに自前主義からの決別という観点からゼロベースで見直し、原則として整理・再編するという方針に転換いたしました。

こうした基本方針のもと、本年 9 月までに業種別に今後の方向性を検討しており、17 年 3 月末までには、子会社・関連会社数を 15 年 3 月末比 約 4 分の 1 程度まで削減する予定です。(15 年 9 月現在においては、45 社となっております。)

(整理・撤退)

ノンバンク業務については 16 年 3 月末を目処として撤退し、リース会社については既にその売却について買収先との基本合意を締結しております。

また、あさひリテール証券については、りそなグループ保有の株式を既に第三者に売却済みです。

(再編・統合)

本年 4 月、グループ関連会社の合併により、りそな総合研究所、りそなキャピタルが発足し、10 月には業務内容の絞り込みや、経営陣の入れ替えを実施しました。

また、サービサーについては、従来の住宅ローン債権に加えて、10 月から事業者向け債権の管理回収業務の取り扱いを開始し、これに伴って、組織や経営陣の大幅な変更を実施しました。

なお、代金回収・ファクタリング業務、人事関連業務は本年 12 月に、住宅ローン保証業務と事務代行業務は 16 年 4 月に、各々統合し、一層のコストダウンや経営基盤強化を図ります。

上記以外の関連会社についても、傘下銀行との営業面でのシナジ - 効果、グループにとっての戦略的位置付け等を勘案し、様々な選択肢について検討中であり、決定次第速やかに実施してまいります。

(3)資産構造の改革

りそな銀行は、「金融再生プログラム」を踏まえ、本年 9 月末日を基準日として新勘定と再生勘定に管理会計上分離するとともに、再生勘定について、早期の再生等を進めるための体制を整備しました。また、本年 9 月期の中間決算では、グループとして、将来の負担を削減する財務改革を実施しています。こうした取組みを通じ、「持続的な黒字経営への体質転換」に向けた財務的な基盤は整ったと考えております。

今後は、再生も含めた不良債権の最終処理や保有株式の圧縮を早急に進めるとともに、将来的なリスク・ファクターの増大防止のため、与信ポートフォリオ管理の強化をはじめとした、リスク管理体制の強化等を行います。

なお、不良債権比率は、後述の財務改革に伴い、15 年 9 月末にはグループ（単体合算）で 11%程度、りそな銀行で 13%程度まで上昇する見込みですが、上記の取組みにより、17 年 3 月末には、いずれも 3%台とすることを目指します。

< 不良債権比率の目標 >

	15/3 末実績	15/9 末見込み	17/3 末目標
グループ	9.32%	11%程度	3%台
りそな銀行	9.98%	13%程度	3%台

また、保有株式については、17 年 3 月末にグループで 4,000 億円（15 年 3 月末約 1 兆 3,200 億円）、りそな銀行で 3,000 億円（15 年 3 月末約 1 兆 1,700 億円）まで圧縮することを目指します。

りそな銀行における勘定分離の実施

りそな銀行は、「金融再生プログラム」を踏まえ、特別支援金融機関として「特別支援金融機関における管理会計上の勘定分離に係る標準的手法について」に則り、15 年 9 月末日を基準日として、管理会計上、不良債権等を「再生勘定」（約 3.6 兆円）に、その他の部分を「新勘定」（約 26.7 兆円）とする「管理会計上の勘定分離」を実施いたしました。（金額は現時点における概算値）

勘定分離の目的は、新経営体制と旧経営体制の責任を明確化し、新経営体制の経営成果を的確に把握すると同時に、貸出資産等の適切な管理を通じて、りそな銀行の再生を図ることにあります。

勘定分離にかかる、新経営体制が果たす責任は、「新勘定」においては、適正な収益を確保し、「再生勘定」においては、個々の資産や債務者に対する対処方針を明確にしたうえで、正常債権化することも含めて適切に管理処分することです。

イ．勘定分離の概要

りそな銀行では、以下のとおり不良債権等を再生勘定に分離しました。

（なお、15 年 9 月期の決算確定をもって正式分離とする予定であるため、金額は現時点における概算値です。）

- 勘定分離基準日：15 年 9 月末日
- 勘定分離期間：15 年 9 月末日を分離基準日として、15 年 10 月 1 日を始期、集中再生期間の最終期日である 17 年 3 月末日を、勘定分離期間の最終期日とすることを目標とする
- 主な分離資産：要管理先以下の貸出資産（約 2 兆 8,300 億円）
上場・店頭公開株式残高のうち残高圧縮予定相当部分（約 4,700 億円）
要管理先以下が発行者である非上場株式、社債等（約 800 億円）
遊休不動産や廃止予定の店舗・寮・社宅 等の不動産（約 350 億円）
ゴルフ会員権、スポーツクラブ会員権（約 20 億円）
新勘定が保有する有価証券や土地の含み損益（約 300 億円）
など

ロ．再生勘定の早期再生等に向けた取組み

再生支援先については、債務者区分の改善を目指すこととし、そのための再建計画策定支援、その他経営指導などに加えて、産業再生機構、RCC 再生スキーム、再生ファンドの活用等広範囲に再生（要注意先以上へのランクアップ）の可能性を検討し、勘定分離期間中の再生に向けた取組みを実行します。

具体的には、大口の要管理先や再生見込みのある破綻懸念先を対象にした本部直轄管理体制を実施済みであり、今後、中小企業を対象とした独自の企業再生ファンドの組成や既存ファンドとの提携による再生支援体制を確立する計画です。

また、サービサーについては、グループ内サービサーである、りそな債権回収の東京・大阪拠点のそれぞれに、新たに再生支援専担部署を設置して機能を拡充しております。

なお、上記以外の債権については、勘定分離期間内の早期に売却やオフバランス化することを目指します。

ハ．パフォーマンス評価

新経営体制による経営の成果を的確に把握するため、各勘定毎にパフォーマンス評価を実施いたします。

再生勘定については、「適切な管理」を実施しているかという観点から、資産残高、再生支援先の再建計画の進捗状況等を基準に評価を行います。また、新勘定については、「適正な収益を確保」しているかという観点から、修正コア業務純益、修正コア業務純益 ROA、修正コア業務純益 ROE の水準を指標として評価を行います。

将来の負担を削減する財務改革

「持続的な黒字経営への体質転換」に向け、15 年 9 月期中間決算において、将来分も含めたリスク・ファクターの徹底的な排除・極小化を図る「財務改革」を実施し、今後の安定的な収益体質の構築を目指してまいります。

（なお、「財務改革」に伴う 15 年 9 月期の損失見込額等の計数は、本年 10 月 10 日の業績予想修正時の見込計数を記載しております。15 年 9 月期中間決算については、現在、確定作業中であるため、計数は若干変動する可能性があります。）

イ．将来負担の削減を図る「りそな再構築」

（緊密者取引の見直しとノンバンク事業の撤退）

銀行の店舗等営業用不動産を保有し、銀行に賃貸している緊密者については、更なる地価下落リスク等も踏まえ、賃貸収入により長期的に問題を解消するという、従来の方針を見直して清算処理することとしました。

また、抵当証券業務等のノンバンク事業についても 16 年 3 月末を目処に完全撤退し、債権売却等の手法で、将来的なコスト負担のリスクを排除いたします。

（単位：億円）

	グループ合計	りそな銀行
15 年 9 月期損失見込額	約 4,200	約 3,300

各傘下銀行における単体計数で、貸出金・子会社株式含み損等の処理見込額

（退職給付不足金の前倒し処理）

退職給付関連においては、公的年金の代行部分を返上するとともに、会計基準変更時差異（ ）を前倒しで一括償却します。これにより、これまで期間損益の圧迫要因となっていた退職給付費用は、年間負担が約 365 億円の減少となる見込みです。

（ ）退職給付会計基準が適用された 12 年度期首の未積立退職給付債務と従来基準による退職給付引当金との差額

（単位：億円）

	グループ合計	りそな銀行
15 年 9 月期損失見込額	約 870	約 800
うち不足金処理	約 2,150	約 1,820

（単位：億円）

	グループ合計	りそな銀行
16 年度以降負担軽減見込額	約 365	約 310
うち人件費部分	約 95	約 70

負担軽減見込額は、16 年度以降に見込まれる年間ベースでの見込額

(事業再構築引当金の計上)

今後、りそなグループの事業を再構築し、「りそな再生」を確実に早期に実現するため、固定資産の処分等に伴って見込まれる損失に対し、「事業再構築引当金」を計上することとしました。

具体的には、りそな銀行が保有するシステム関連資産をオフバランス化する際の損失見込み、店舗統廃合等に伴う売却予定物件の処分損失、人員削減計画の前倒しに伴う退職金等の諸費用への対応として、合計で約 1,000 億円の「事業再構築引当金」を計上いたします。

(単位：億円)

15 年 9 月期引当金繰入見込額	グループ合計	りそな銀行
システム資産流動化に伴う損失	約 500	約 500
売却予定不動産の処分損失	約 270	約 200
退職金等の諸費用	約 210	約 145

ロ．企業再生に向けた将来リスクへの引当強化

お取引先企業の再生に関しては、早期かつ透明度の高い対応を第一義に考え、産業再生機構等の再生機能の活用や企業再生支援の専門部署を設置するなど積極的に取り組んでおります。

それに伴い、貸出資産等への引当では、キャッシュフローベースによる企業評価の視点を踏まえて、お取引先の早期再生に向けた支援の強化およびオフバランス化への取り組みを加速させても、与信費用の大幅な増大を招かない水準まで財務上の手当を行いました。なお、再生支援の方法や支援費用等については、外部専門家や社内の内部監査部門による検証等を実施し、妥当性の確保に努めてまいります。

〔将来リスクへの引当強化〕

(単位：億円)

15 年 9 月期損失見込額	グループ合計	りそな銀行
早期再生に向けた支援の強化	約 1,460	約 1,350
キャッシュフローベースによる引当強化	約 3,440	約 3,000

ハ．繰延税金資産圧縮による資本の質的向上

繰延税金資産については、集中再生期間以降の収益見積もりの不確実性等を勘案するとともに、市場の評価や内外の議論等をも踏まえ、15 年 3 月期決算に続き一層保守的な計上といたします。

二．政策投資株式の圧縮

政策投資株式についてはゼロベースでの見直しを継続してまいります。りそな銀行では、15 年 9 月期において簿価ベースで 4,000 億円を超える保有株式の売却を行い、下期計画と併せて 16 年 3 月末の残高は 6,000 億円を下回る見込みです。

今後とも圧縮を加速し、17 年 3 月末には、グループ合計で 4,000 億円、りそな銀行で 3,000 億円の残高を目標としていきます。

〔保有株式残高〕 (単位：億円)

	15/3 末実績	17/3 末計画	増 減
グループ合計	13,169	4,000	▲9,169
りそな銀行	11,672	3,000	▲8,672

「その他有価証券」のうち、上場株式等の「時価のある株式」の計数

今後のリスクファクター増大の防止

りそなグループでは、リスク管理強化に向け、リスクの計量化に取組み、リスク量を経営体力の範囲内に収めるべく、期初に限度を設定する等リスク・コントロールに努めてきました。

しかし、この管理の枠組みと具体的管理手法との連携が弱く、リスク管理機能が有効に働いていなかったという反省を踏まえ、以下の具体的な施策により、新たに発生するリスクに対し適切な対応を行うとともに、各種リスクの増大を未然に防ぐ体制を整備いたします。

イ．統合リスク管理体制の強化

リスク管理運営に際し、リスク量を経営体力の範囲内に収める、という統合リスクの考え方を徹底するに至らなかったと同時に、毎期、赤字を計上せざるを得なかったことを踏まえ、今後は、リスク対リターンの観点を重視した管理指標（最大損失額は経営体力の範囲内、通常発生し得る損失予想額は収益の範囲内）により、統合リスク管理に努めてまいります。

なお、信用コスト等も含めた最終損益を基準とする営業店の収益管理・業績評価制度の導入や、信用リスクを反映した貸出金利の設定等に注力するとともに、収益管理基盤の整備と併せて、「リスク・リターン・コスト」の三位一体管理を目指してまいります。

また、りそなホールディングスおよび傘下銀行のリスク管理部署の横断的な協議の場であった、「グループリスク管理委員会」をリスク統括・管理部署が経営陣と問題意識の共有を図り、リスク管理を推進する場へと見直しを行い運営体制を強化します。

ロ．信用リスク管理体制の強化

新勘定においては、ポートフォリオの質の向上を常時図り、リスクを踏まえた適正な収益を確保すること、並びに、信用コストを毎期計画の範囲内とすることが、最大の課題と考えております。

そのために、ポートフォリオを構成する個別取引先に対する予防管理の強化、特定業種や特定大口取引先にリスクが偏らないポートフォリオの構築等、多面的対策を実施してまいります。

（債務者区分の劣化に対する予防管理策の展開）

潜在リスクを内包する取引先に対しては、問題点の早期発見と早期対応が必須であり、りそな銀行では以下の具体策を徹底することにより、ポートフォリオの劣化を防止します。

- ・一定与信額以上のリスクの高い先に対して、本部専門部署で集中的に管理
- ・専門のコンサルティングチームを設置し、外部機関等との連携を通じた取引先企業のサポートを実施

（業種別ポートフォリオ管理の強化）

りそな銀行の業種別ポートフォリオは、不動産業を除いて、大きな偏りがないことが特色であり、建設業や貸金業についても国内銀行平均を下回る水準となっております。

しかしながら、不動産業向け貸出は他行比高水準にあり、地価動向の影響を直接受ける等業種リスクも高いため、改善が必要と考えております。

緊密者等不動産業への与信集中が、多額の不良債権処理の一因となったことも踏まえ、不動産業向け貸出比率については、良質な案件を厳選すること等により、15 年 3 月末の 15% から、国内銀行平均水準である 12% 台までの改善を目指します。

（クレジットシーリング制度の強化）

リスクの高い大口与信先が劣化し、信用コストが増大するのを未然に防止するため、りそな銀行では、本年 12 月より、現行の金額シーリングに加えて、信用リスクシーリング及び取引シェアシーリングを新設します。

これにより、リスクの高い取引先については、業種別に設定された財務基準に抵触した場合、または主力・準主力行相当の取引シェアに達した場合は、与信の増加を原則ストップすることとし、高リスク先への与信集中を防止する態勢を構築します。

また、新たなシーリングの超過は原則不可とし、既に金額シーリングを超過しているリスクの高い取引先については、個社別にシーリング内に減額するための計画を作成し、定期的にチェックする等、厳正な管理を徹底します。

(リスク分散への取組み)

大口与信先の信用リスクを削減するため、シンジケート・ローンやクレジット・デリバティブ等、多様なリスク分散の手法を活用してまいります。

(4)企業風土の改革

お客様重視の姿勢の徹底、収益マインドの向上ならびに全社員が当事者意識をもって変革に挑戦する風土をグループ内にしっかり定着させることが、「リソな再生」に向けて不可欠な要素であると認識しております。

かかる認識に基づき、企業風土の改革に向けた取組みとして、コンプライアンスの強化、社員の意識改革、グループの業務運営のスピード・アップを3つの柱として推進していきたいと考えております。

なお、公的資金注入に至った原因である、リスクへの甘い対応、課題に対する対症療法的な対応といった過去の意思決定プロセスにおける反省も上記の取組みに反映させていく方針です。

コンプライアンスの強化

コンプライアンスを最重要視しているという企業（経営）としての姿勢をさらに社員に浸透させるため、「経営理念」「行動指針」等をすべての中心に据えた、コンプライアンス意識を真に浸透させるための仕組みを再構築してまいります。

イ．明確な経営の価値観に基づくコンプライアンス態勢の構築

今般新たに策定した「経営理念」に基づき、「行動指針」を刷新するとともに、これらの新「経営理念」「行動指針」等に対する企業（経営）としての姿勢を一層明確にいたします。

さらに、コンプライアンス・チェックの強化等により、「経営理念」「行動指針」等を厳格に遵守する仕組みを検討いたします。

ロ．啓発活動によるコンプライアンス意識の浸透

経営陣、部店長等から、様々な機会を捉えた継続的なメッセージ発信や、階層別研修・部店内研修を中心とした継続的啓発の実施等を通じて、コンプライアンス意識の浸透を図ってまいります。

ハ．コミュニケーションの向上等による社員の自律性を重視した浸透策の実施

社員の意見吸収や意識調査等を目的とした社内サーベイの実施により、社員とコンプライアンス統括部署（ひいては経営陣）とのコミュニケーションを向上させてまいります。また、広く社員の声を吸い上げることで不正行為や不適切な行為を未然に防止すべく、社外弁護士への窓口創設等コンプライアンス・ホットライン制度の拡充を図ってまいります。

さらに、コンプライアンス・プログラムの策定、実践にあたって、各部店が自ら計画し、実行する仕組みを検討するなど、自律性を重視したコンプライアンス意識の浸透を図ってまいります。

社員の意識改革

りそなグループが、「りそな再生」に向けた道筋を確かなものとするため、サービス業の原点に立ち返ったお客様重視の姿勢の徹底、収益マインドの向上により金融サービス業への転換を図るとともに、全社員が危機感を持って、これまでの慣行や固定観念にとらわれず変革に向けた挑戦を続けていく風土を構築してまいります。

イ．お客様重視の姿勢の徹底

お客様にとって本当に価値のあるサービスを提供していくため、全社員がお客様の視点でものを考え、行動していく意識改革を図ってまいります。

これまで、傘下各行の各営業店・本部においてお客様の視点に立った行動を自発的に企画・実施する「りそなプラス・ワン運動」の展開、「頭取」や「行員」といった銀行固有の呼称廃止などを実施しておりますが、引き続き、社員の意識改革に繋がる施策の実施等を通じ、お客様重視の姿勢を徹底し、お客様に評価される行動を実践してまいります。

ロ．収益マインドの向上

企業としての存在意義を確立し、持続的な発展を果たすためには、適正な収益を確保していくことが不可欠であります。こうした収益意識を全社員レベルで共有してまいります。

具体的には、与信コストも踏まえた営業店評価体系や収益成果に基づく本部評価体系の構築に加え、前回の計画に記載していたとおり、実績・成果主義の給与体系導入により、収益マインドを向上させてまいります。また、役員についても、業績連動制度等の導入も含め報酬制度を見直す方向で検討しております。

ハ．変革に挑戦する風土の確立

役員・幹部職員の若返りにより組織の活性化を図るとともに、支店長や関連会社役員等を含め社内公募を拡充するなど、変革の意欲に富んだ若手社員を積極的に重要なポストへ登用してまいります。

また、再生に向けた社内改革のため、若手を中心とした「りそな再生プロジェクト・チーム」を本年7月に発足させ、9月に検討結果を経営陣に対し報告しております（現在、同提言の実現に向けた取組みを実施中）。11月には第二次「りそな再生プロジェクト・チーム」を発足させており、引き続き、当グループが直面している経営課題に対し、斬新な発想を併せ持つ、若手社員を積極的に活用し、変革を推進してまいります。

グループの業務運営のスピード・アップ

再生に向けた様々な変革や新たな施策をスピード感を持って実行に移していくため、組織改革をはじめとした体制整備を進めてまいります。

イ．組織横断的な枠組の活用

「りそな再生プロジェクト・チーム」、「りそな競争力向上委員会」、「改革推進タスクフォース」といった組織横断的な枠組みを積極的に活用により、従来の縦割り組織の弊害を打破し、改革のスピード・アップを図ります。

ロ．本部組織の効率化

本年 10 月に実施した組織改正において、グループ各行の本部組織を大幅に簡素化するとともに、りそなホールディングスとりそな銀行は重複機能の整理、兼務体制の活用等により、一体的な運営を行う体制となりました。

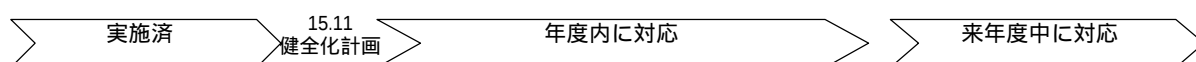
今後、更に、業務の効率化と意思決定の迅速化を目指し、業務プロセスの見直しや組織のフラット化に取り組んでまいります。

ハ．グループ経営体制の整備

経営の監督と執行を分離し、経営の健全性、透明性を高めるとともに、業務執行の迅速化を図るため、りそなホールディングスとりそな銀行は、本年 6 月に委員会等設置会社へ移行いたしました。

他の傘下銀行につきましても、業務執行の迅速化を図るとともに、グループ内の運営・組織形態の整合性を確保し、一体かつ効率的な経営体制を実現すべく、16 年 6 月を目途に委員会等設置会社への移行を検討してまいります。

主要施策の工程表



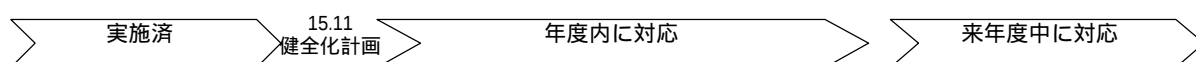
1. サービスの改革

利便性	店舗チャネル改革	・エリア運営の拡大方針決定(9月)	・軽量化店舗の展開を試行 ・特定顧客層をターゲットとする店舗の検討、準備 ・中小企業サポートセンターの拡大検討・準備	・試行・検証を踏まえ軽量化店舗を実施 ・特定顧客層をターゲットとする店舗設置、検証 ・サポートセンター設置・業務拡大
	店舗運営の改革	・6ヶ店のモデル店舗選定、改善項目洗い出し	・モデル店舗の実施・検証(九段、西葛西、たまプラーザ、玉造、茨木西、くずは)	・検証結果を踏まえ、実施
	営業時間の拡大	・一部営業店等で開始(10月)	・全店規模で金曜日の営業時間延長を実施(12月) ・実施店舗での効果を検証し対象店舗や取扱業務見直し等を検討(1月)	
品質	C R M、D B Mの確立	・マーケティング戦略部の設置(10月)	・C R M、D B Mの方向性を検討	・試行・検証を踏まえ、C R M、D B Mを順次展開
	お客様の声の反映		・お客様の声一元管理のためのデータベース構築、稼働 ・C S推進ミーティング開始(11月) ・好感度No.1を目指したモニタリング開始	
	外部機関との連携強化	・外部運用機関の商品販売 ・地域の産官学との連携	・引続き、外部機関との連携による商品・サービスの向上を検討	
スピード	営業店組織の改革	・支店長の貸出権限を拡大(11月)	・副支店長ポスト廃止の試行・検証、順次拡大	
	営業店事務の効率化		・顧客記入書類の簡素化・ペーパーレス化、I T活用による諸変更手続の方針決定・実施 ・融資事務集中の拡大方針決定、開発	・融資事務集中の拡大を順次実施(10月～)
	営業店の地域運営		・地域運営の試行	・試行状況を踏まえ実施

2. 収益構造の改革

量から質	中小企業貸出、ローンに重点	・中小企業事業室の設置(10月) ・住宅ローンセンターの営業時間延長・休日営業(10月) ・信託機能を活用したアパート・マンションローンの販売(10月)	・ソリューションビジネスの展開(12月)(ビジネス情報支援グループの設置) ・中小企業サポートセンター増設・営業スタッフ増員(12月以降順次実施) ・個人保証不要融資(12月)・スコアリング融資(1月)等新商品の開発 ・住宅ローンセンターの増設・営業スタッフ増員(10月以降順次実施)	
	適正利鞘の確保	・個別貸出金毎に設定した「貸出金利ガイドライン」に基づく、適用金利とガイドライン金利との較差は正に向けた取組み継続		
	手数料収益の増強		・投資商品ラインナップの拡充(10～1月) ・資産運用コンサルタントの増強 ・年金信託に関するコンサルティング業務強化等 ・不動産業務：首都圏における取扱店の再配置と人員増強	
ROIコスト	人員削減の前倒し	・抜本的な本部機構改正(10月)	・15年3月比▲2,700名の削減	・15年3月比▲4,000名の削減
	退職給付費用の削減	・公的年金の代行部分の将来分返上(8月) ・会計基準変更時差異の一括償却(9月)		・代行部分の過去分返上
	システム関連経費削減		・I T資産のオフバランス化(3月) ・業務のアウトソーシング(3月)	
	不動産経費等の削減	・抜本的削減に向けたプラン策定	・本部機能等の東西本社ビル集約(3月) ・業務プロセスの見直し等を含めた業務委託費削減(3月)	
	子会社・関連会社の見直し	・再編に係る基本方針に基づき対応策を協議	・個社別に対応策を具体化	・子会社・関連会社数を15年3月比1/4程度に削減

主要施策の工程表



3. 資産構造の改革

勘定分離	- 勘定分離の実施（中間決算時に確定） - 再生への取組体制（本部直轄管理等）	- 各勘定毎の目標設定 - 四半期毎に実績を公表（11月～） - 再生支援体制の確立（再生ファンド等）	四半期毎に実績を公表
財務改革	財務改革の概要を公表	15年度中間決算の公表（11月）	15年度決算の公表 - 四半期決算の公表 16年度中間決算の公表
保有株式の圧縮	- 株式委員会にて方針決定 4千億円強を売却（15/上期）	16年3月末保有株式残高目標（りそな：6,000億円） 16年度売却計画の策定	17年3月末保有株式残高目標（グループ全体：4,000億円）（りそな：3,000億円）
リスク管理の強化	- 集中再生期間のリスク管理方針の策定 - リスク管理運営体制の強化	- リスク限度設定と進捗状況管理(11月～) - リスク、コスト、リターンの三位一体管理を図る収益管理体制の検討	- リスク運営の目標水準を達成（最大損失額を経営体力内）（通常の損失予想額を収益内） - 三位一体の収益管理体制の構築
信用リスク管理の強化	- 信用ポートフォリオの分析 - ポートフォリオ管理手法の検討	- 債務者区分劣化への予防管理策の展開 - 業種別ポートフォリオ管理の実施 - クレジットシーリング制度の強化(12月)	信用リスク量の目標水準を達成

4. 企業風土の改革

コンプライアンス強化	新「経営理念」を踏まえた「行動宣言」の策定（11月）	- 新「経営理念」を踏まえた「行動指針」の策定（2月） - コンプライアンス・ホットライン制度の拡充（弁護士等外部窓口設置）（1月）	意識調査(サーベイ)の実施（行動指針の浸透状況等の調査）
お客様重視の姿勢徹底	- りそなプラス・ワン運動(7月～) 「頭取」「行員」呼称の廃止(10月)	本部各部に営業店のお客様対応をサポートするバックアップラインを設置	
収益マインドの向上	リスクを意識した営業店業績評価制度の検討	リスクを意識した営業店業績評価制度の試行	- 成果を重視した新人事・給与制度の実施 - 新営業店業績評価体系の導入
変革に挑戦する風土	「りそな再生PT」組成(7月) - 執行役への若手抜擢(9月) - りそなキャピタル社長等の社内公募(8月) - 社内公募の支店長登用(10月)	- 第二次「りそな再生PT」による検討（11月～） - 引続き、社内公募等を活用	
業務運営のスピード・アップ	- 本部組織改正(10月)（組織簡素化、兼務体制活用） - りそな競争力向上委員会の設置(9月) - 改革推進タスクフォースの設置(9月)	問題解決型の組織横断的PTを活用した本部体制の検討	グループ各行の委員会等設置会社への移行（検討）

「集中再生期間」後の計画策定に向けて

システム統合	従来のシステム統合計画をストップ	新たなシステム統合計画策定のためのPT設置	新たなシステム統合計画の基本方針決定
各行計画の進捗確認		りそなホールディングス企画部内に傘下銀行毎の担当者を配置し、モニタリングを強化	15/下期の進捗確認（3～4月） 16/上期の進捗確認（9～10月）
傘下銀行の再編検討	グループの形態に関する基礎研究・ブレインストーミング	新経営陣による傘下銀行の経営改善状況を踏まえて協議	システム統合計画および健全化計画の順調な進捗を前提として再編の方向性を決定
集中再生期間後の計画			健全化計画の進捗状況を踏まえ集中再生期間後の計画策定（11月）

・経営の健全化のための計画

1．金額・条件等

(1) 根拠

りそな銀行は、本年5月、預金保険法第102条第1項に基づき、同項第1号に定める措置（資本増強）を講ずる必要がある旨のご認定をいただき、株式等の引受等の申込みを行うとともに、6月に親会社りそなホールディングスと連名で経営健全化計画を提出・公表いたしました。

同計画では、りそなホールディングスおよびりそな銀行の経営陣を刷新し、グループ外から会長および社外取締役を招聘するとともに、新経営陣の下で、経営理念、ビジネス・モデル、経営の数値目標等を改めて策定し、これに伴い経営健全化計画についても見直しを行うこととしておりました。

現時点で、こうした見直しが全て完了したわけではありませんが、グループの「集中再生期間」と位置づけている17年3月末までに実施する施策については方向性が固まりましたので、ここに改めて経営健全化計画を提出いたします。

なお、りそなホールディングスおよびりそな銀行は、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律（以下、早期健全化法）第5条第4項および預金保険法第108条第2項の規定に従い、金融庁に対して本計画の履行状況を報告してまいります。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

普通株式（預金保険法）

預金保険法に基づき15年7月にりそな銀行が発行した普通株式については、株式交換により、りそなホールディングスが発行する下記の普通株式となっております。

イ.発行金額

約2,964億円

ロ.発行条件・商品性

発行条件・商品性の概要は、以下の通りです。

種類	普通株式
発行総額	2,964億円
発行株式数	5,700百万株
発行価額(注)	52円

(注)りそな銀行の発行価額を株式交換比率で除して算出される1株当たりの価額を記載しています（以下同じ）。

議決権付優先株式（預金保険法）

預金保険法に基づき 15 年 7 月にりそな銀行が発行した優先株式については、株式交換により、りそなホールディングスが発行する下記の優先株式となっております。

イ. 発行金額

約 16,636 億円

ロ. 発行条件・商品性

発行条件・商品性の概要は、以下の通りです。

名称	第 1 種第一回優先株式	第 2 種第一回優先株式	第 3 種第一回優先株式
発行総額	5,500 億円	5,636 億円	5,500 億円
発行株式数	2,750 百万株	2,818 百万株	2,750 百万株
発行価額	200 円	200 円	200 円
配当金(年間)	変動	変動	変動
配当利回り	1 年円 Libor + 0.5%	1 年円 Libor + 0.5%	1 年円 Libor + 0.5%
議決権	無制限	無制限	無制限

優先株式（早期健全化法）

早期健全化法に基づき 11 年 3 月に大和銀行が発行した優先株式 4,080 億円、11 年 3 月にあさひ銀行が発行した優先株式 4,000 億円、および 13 年 4 月に近畿大阪銀行が発行した優先株式 600 億円については、株式移転または株式交換により、りそなホールディングスが発行する下記の優先株式となっております。

イ. 発行金額

8,680 億円

ロ. 発行条件・商品性

発行条件・商品性の概要は、以下の通りです。

名称	乙種第一回 優先株式	丙種第一回 優先株式	戊種第一回 優先株式	己種第一回 優先株式
発行総額	4,080 億円	600 億円	3,000 億円	1,000 億円
発行株式数	680 百万株	120 百万株	240 百万株	80 百万株
発行価額	600 円	500 円	1,250 円	1,250 円
配当金(年間)	6 円 36 銭	6 円 80 銭	14 円 38 銭	18 円 50 銭
配当利回り	1.06%	1.36%	1.15%	1.48%
当初発行会社 及び名称	大和銀行 乙種第一回 優先株式	近畿大阪銀行 第一回 優先株式	あさひ銀行 第 1 回第 2 種 優先株式	あさひ銀行 第 2 回第 2 種 優先株式

劣後特約付借入（金融機能安定化法・早期健全化法）

金融機能安定化法に基づき 10 年 3 月に大和銀行およびあさひ銀行が借入れた劣後ローン、ならびに早期健全化法に基づき 11 年 3 月にあさひ銀行が借入れた劣後ローンについては、債権者をりそなホールディングスに変更することによって、公的資金として導入している優先株式および劣後債務の償還・利払いのための財源を、りそなホールディングスにおいて統一的に管理する体制としております。（具体的には、従来の劣後ローンとの同一性を確保すべく、大和銀行またはあさひ銀行、整理回収機構、りそなホールディングスの間で変更契約を締結し、上記劣後ローンをりそなホールディングスが債務引受しております。）

イ. 発行金額

3,000 億円

ロ. 発行条件・商品性

発行条件・商品性の概略については、以下の通りです。

金額	1,000 億円	1,000 億円	1,000 億円
利率	当初 LIBOR+2.7% 20/7 月以降 LIBOR+3.95%	当初 LIBOR+1.0% 15/4 月以降 LIBOR+2.5%	当初 LIBOR+1.04% 21/4 月以降 LIBOR+2.54%
償還日	永久	永久	永久
コール条項	平成 15 年 3 月 30 日以降	平成 15 年 4 月 1 日以降	平成 21 年 3 月 31 日以降
当初借入会社	大和銀行	あさひ銀行	あさひ銀行
根拠法	金融機能安定化法	金融機能安定化法	早期健全化法

（３）当該自己資本の活用方針

早期健全化法並びに預金保険法第 102 条第 1 項の趣旨を踏まえ、自己資本の増強によって強化した財務基盤・信用力をもとに、引続き銀行の公共的・社会的使命である信用供与の円滑化に努めてまいります。

2. 経営の合理化のための方策

(1) 経営の現状及び見通し

概況

りそなグループでは、15 年 3 月期において積極的な不良債権のオフバランス化、株式等の含み損の抜本処理、繰延税金資産の大幅な取崩し等を実施するとともに、りそなホールディングスにおいても保有する傘下銀行株式の含み損を処理する等、財務体質の健全化を大きく進めました。この結果、15 年 3 月期の自己資本比率は、グループ連結で 3% 台後半、りそな銀行については、2% 台前半と、健全行の国内基準である 4% を下回り、15 年 5 月 17 日、りそな銀行は、内閣総理大臣より、預金保険法第 102 条第 1 項に基づき、同項第 1 号に定める措置（資本増強）を講ずる必要がある旨の認定を受けました。このような事態を受け、りそなグループでは、責任ある経営体制の確立に向けて、経営陣の刷新をはじめとしたガバナンス体制の見直しを行なうとともに、経営の健全化を早期に果たすべく、資産内容、収益構造、業務運営など経営のあらゆる面の見直しを行っております。

なお、15 年 9 月中間期では、今後の安定的な収益体質の構築のため、将来分も含めたリスクファクターの徹底的な排除・極小化を図る財務改革を行うことから、グループ合算で、大幅な赤字計上となる見込みですが、これにより「りそな再生」に向けた財務的な手当てが完了するものと考えております。

収益計画の概要

傘下銀行合算並びにりそな銀行の 17/3 期の収益計画等は以下のとおりです。

（収益力強化等に向けた具体的な方策につきましては、「(2) 業務再構築のための方策」をご参照下さい。）

	傘下銀行合算		りそな銀行	
	15/3 月期実績	17/3 月期計画	15/3 月期実績	17/3 月期計画
業務粗利益	7,610 億円	6,898 億円	6,278 億円	4,680 億円
経費	4,558 億円	3,627 億円	3,738 億円	2,340 億円
実勢業務純益	3,073 億円	3,271 億円	2,562 億円	2,340 億円
当期利益	▲7,904 億円	1,604 億円	▲7,392 億円	1,163 億円
(経費率)	59.7%	52.6%	59.3%	50.0%

* りそな銀行の 15/3 月期の計数は、合併前のあさひ銀行（14/4 月～15/2 月）の計数を合算したものの。

(2) 業務再構築のための方策

今後の経営戦略

当グループでは、多額の公的資本増強を受けることとなった事実をしっかりと受止め、一日も早く経営の健全化を果たし、新たな金融グループとして生まれ変わるため、以下のとおり業務再構築を進めてまいります。なお、17 年 3 月末までを当グループの「集中再生期間」と位置付け、同期間内に今後の飛躍に向けた体制づくりのため各種施策を実施してまいります。

イ．集中再生期間に達成を目指す経営の姿

りそなグループは、「集中再生期間」中（17 年 3 月末まで）に「持続的な黒字経営への体質転換」、「透明性の高いスピード感ある経営の実現」、「銀行業から金融サービス業への進化」という 3 つの経営の姿を実現することを目指します。

a. 持続的な黒字経営への体質転換

企業価値最大化に向けた第一歩として、不安定な経済環境下でも確実に利益を計上できる収益体質を構築します。

このために、リスク・ファクターを徹底的に圧縮するとともに、従来量の拡大を重視した経営から質の向上を重視した経営への転換、スリムな体質づくりによるロー・コスト・オペレーションの実現を図ります。

b. 透明性の高いスピード感ある経営の実現

内向きで一人よがりの経営から脱却し、お客様・株主の方を向いた透明性の高い健全な経営を実現します。このために、ガバナンスならびに情報開示の強化に取り組めます。

また、様々な変革や新たな施策を迅速に実行に移すスピード感ある経営を実現します。このために、意思決定や業務運営のスピード・アップに取り組めます。

c. 銀行業から金融サービス業への進化

サービス業の原点に立ち返り、お客様にとって本当に価値のあるサービスを提供できる体制を構築するとともに、お客様に対応する姿勢や店舗のづくり等も含めて、「好感度 No. 1 銀行」を目指します。

このために、お客様の声を商品・サービス等の改善に活用する取組を強化します。

ロ．経営改革の4本柱

上記のような経営の姿を実現するため、サービス、収益構造、資産構造、企業風土の4つの改革に取り組みます。

a. サービスの改革

(顧客利便性の向上)

・店舗チャネルの改革

お客様との接点拡大に向けて、運営コストを従来型店舗の4分の1程度に抑えつつ、基本的な銀行機能を備えた有人軽量化店舗の多店舗展開を検討します。

また、エリア一体運営を行うエリアを拡充し、中核店舗にエリアの法人のお取引を集約するとともに、中核店舗の周辺に軽量化店舗を配置し、軽量化店舗では個人のお客様のお取引を中心に行うことにより、各エリアで効率的な運営体制を実現します。

この他、中小企業のお客様の資金ニーズに対応するための専門有人チャネルであるサポートセンターの機能拡充・拠点数拡大や店舗外ATMのスクラップ・アンド・ビルドを実施します。

こうした店舗チャネル改革の展開により、お客様の利便性の飛躍的な向上とロー・コスト・オペレーションを同時に実現してまいります。

・店頭改革

お客様にご満足いただける店づくりを目指し、組織横断的なチームを組成して店頭において改善すべき事項をお客様の視点で検討した結果、カウンターレイアウトの変更をはじめ、50項目におよぶ改善項目を洗い出しました。今後、これらの改善を行うため、まず店質の違う6ヶ店のモデル店を選定して、改善を試行的に実施いたします。さらに、その効果やお客様の反応等を多角的に分析し、その検証等を踏まえて取捨選択のうえ、順次全店に拡大していく予定です。

・営業時間の拡大

本年10月から、一部の営業店や住宅ローンセンターにおいて、相談業務や各種受付業務を対象とした平日営業時間延長および休日営業を開始いたしました。

また、本年12月から、りそな銀行では、全店規模で金曜日の営業時間を延長する予定です。

今後、これらの運営状況を踏まえ、対象店舗や取扱業務の見直し等を行う予定であり、一層の利便性向上を図ってまいります。

（品質の高い商品・サービスの提供）

- ・CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）、DBM（データベース・マーケティング）の確立

本年 10 月、りそな銀行に「マーケティング戦略部」を新設しました。同部では、お客様のニーズに合った商品・サービスのタイムリーな提供を目指し、データベースの一層の充実、各種チャンネルで情報を共有できる仕組みの構築等に取り組めます。

- ・お客様の声を商品・サービスに反映する仕組みの構築

お客様の声を商品・サービスの改善に活かすため、お客様の声を積極的に収集し、それらを集約して、全社員が共有できる仕組みを構築します。

このために、りそな銀行ではお客様の要望等を受付ける「お客さまサービス室」と「業革推進室」が中心となって「お客様の声」を集約するとともに、新設する各部横断的な会議体「CS推進ミーティング」で必要に応じ改善実施を決定し、この決定を踏まえ、当該商品・サービスを担当する本部各部において具体的改善を進める体制を構築します。

また、お客様の声を収集する具体的仕組みとして、サービスモニターの方へのアンケートやインタビュー等の実施、外部専門機関による店頭モニタリング等を活用してまいります。

- ・外部機関との連携強化

既に、投資信託や保険において外部運用機関の商品を販売したり、地域の産官学との連携による企業の技術ニーズに対するサービスを提供しておりますが、こうした外部機関との連携を今後とも強化してまいります。

（商品・サービス提供のスピード・アップ）

- ・支店長権限の拡大

営業店が本部に意思決定を求めるプロセスを削減するために、支店長の権限を拡大し、可能な限り支店で意思決定が完結する仕組みを構築します。この一環として、りそな銀行では本年 11 月より貸出に係る支店長の権限を最大 20 億円まで拡大しました。

- ・副支店長ポストの廃止

営業店組織のフラット化を図るため、16 年 4 月を目処に副支店長ポストを廃止する

予定です。支店長 - マネージャー - 担当者の 3 階層による業務運営を実現し、お客様のご要望に一層迅速に対応できる体制を実現します。

- ・ 営業店事務の効率化

営業店事務のセンター集中化と機械化等により、営業店事務を徹底的に効率化していきます。

具体的には、お客様に記入いただく書類の簡素化やペーパーレス化、IT 技術を取り入れた簡易に行える諸変更手続きなどを検討し、事務処理の安定化、処理時間削減を実現させ、サービス・商品提供のスピード・アップを図ってまいります。

- ・ 営業店の地域運営の実施

各地域において地域特性を踏まえた施策を機動的に立案し、お客様のニーズにスピード感をもって対応するため、地域責任者が担当地域の業務運営全般を統括する地域運営の試行を開始します。

地域責任者は、貸出の権限はもちろん、地域内支店の目標設定、予算配分、社員の人事権など経営資源の配分権、軽量化店舗や店舗外 A T M の新設・廃止の起案権を有し、地域ごとに疑似カンパニー的な運営を行います。

b. 収益構造の改革

（量から質への転換）

- ・ 中小企業向け貸出、ローンに重点を置いた貸出運営

貸出金については、当面、大幅な量の拡大は見込みにくい状況にあると認識していますが、グループの強みである中堅・中小企業および個人分野については、従来以上に経営資源を集中し、今後とも強力に推進を図っていく予定です。

中小企業向け貸出については、以下のような推進体制強化、商品・サービスの拡充を図ります。

- りそな銀行で中小企業取引の推進支援を行う中小企業事業室を新設（本年 10 月）
- 保証協会貸出推進専担拠点である中小企業サポートセンターの増設・機能拡充
- 旧来の企業向け融資の慣行等に捉われない商品の拡充（代表者個人保証免除融資、スコアリング融資の商品性向上、ノンリコースローンの拡充等を検討中）

また、中堅・中小企業向けソリューションビジネスの強化を目指し、中小企業支援専門部署として、りそな銀行で「ビジネス情報支援グループ」（仮称）を設置する方向で現在検討を進めております。

個人向けローンについても、以下のとおり推進体制強化、商品・サービスの拡充を図ります。

- 住宅ローンセンターの営業時間延長・休日営業（本年 10 月～）
- 住宅ローンセンターの増設、営業スタッフ増員
- 信託機能を活用したアパート・マンションローンの販売開始（本年 10 月～）
- ノンリコース型アパート・マンションローン、住公証券化支援事業（買取型）による超長期固定金利住宅ローンの取扱い

さらに、住宅ローン業務支援システムを活用した審査回答時間の一層の短縮化を進めるとともに、本年 12 月を目途に、事前相談案件の休日審査の試行を開始する予定です。

・適正な利鞘確保の徹底

信用リスク等に見合った適正な利鞘確保という与信運営の原点に立ち帰り、個別貸出金毎に設定した「貸出金利ガイドライン」に基づき、適用金利とガイドライン金利との格差是正に向けた取組みを強化します。

また、併せて、財務内容の悪化したお取引先の経営改善を支援する取組みについても強化を図っていく方針です。

・手数料収益等の増強

貸出のボリュームの大幅な拡大が見込みにくい中、これまで以上にフィー収益の増強に注力します。

特に、投資商品（投資信託・個人年金保険・外貨預金等）販売および信託関連業務については、手数料収益の柱となるようグループをあげて増強に取り組めます。

投資商品販売については、資産運用コンサルタントの増強、FP や保険プランナーによる支援体制強化、お客様のニーズに対応した機動的な商品拡充を図ります。

年金・法人信託業務については、りそな信託銀行の機能を最大限に活用し、新規のお客様の開拓、退職給付等に係るコンサルティング強化を図ります。

また、不動産業務については、グループ内の不良債権処理やお取引先の再生に関連した業務の増加等も見据え、首都圏における取扱店の再配置、証券化専門セクションの新設等を実施します。

(ロー・コスト・オペレーションの実現)

・人員削減の前倒し

人員については、従来の人員削減計画を、16 年 3 月末には 1 年前倒し、17 年 3 月末には 2 年前倒しで達成します。

<従業員数の計画>

(人)

	15/3 末実績	16/3 末計画	17/3 末計画
グループ	19,307	16,607 (従来計画 17/3 末 16,806)	15,279 (従来計画 19/3 末 15,597)
うちりそな銀行	12,467	10,644 (従来計画 17/3 末 10,644)	9,669 (従来計画 19/3 末 9,694)

本部間接部門の人員については、グループ内重複機能の整理を含む本部組織見直し等により、現行の約 2,450 名から 16 年 3 月末には約 1,570 名へ削減します。さらに、今後、抜本的な業務プロセスの見直し、組織のフラット化等に取り組めます。

また、営業店人員については、店舗チャネル革新（軽量化店舗の展開等）、営業店事務の効率化等を踏まえ、見直しを行っていく予定です。

なお、人員の大幅な削減のなかにあっても、業務運営プロセスの改革、大胆な人材再配置ならびに人材ポートフォリオの見直し等を通じて、営業戦力については強化していきたいと考えております。

・退職給付費用の削減

退職給付費用は、近年の運用環境の悪化等に伴い収益上、大きな負担となっていました。今般、公的年金の代行部分の返上、会計基準変更時差異の一括償却により、今後の償却負担等を大幅に軽減いたしました。

・システム関連経費の削減

従来のシステム統合計画をゼロクリアするとともに、システムのスリム化、IT資産のオフバランス化や業務のアウトソーシング等によりコスト構造を抜本的に変革し、システム関連経費の大幅な削減を実現する方針です。

なお、システム統合については、従来の考え方に囚われない新たなシステム構築に向け、改めて検討を開始しております。

・不動産関連経費、業務委託費等の削減

グループ各行の本部機能等の東西本社ビルへの集約、関連会社等の整理、店舗形態

の変革・共同店舗化、寮・社宅の廃止、遊休不動産の早期処分等により、不動産関連コストを大幅に削減いたします。

また、業務運営プロセスの見直しや委託先の変更等も含めた委託業務の抜本的見直しにより、業務委託費を大幅に削減いたします。

c. 資産構造の改革

(りそな銀行における勘定分離の実施)

・勘定分離

りそな銀行は、「金融再生プログラム」等を踏まえ、特別支援金融機関として、貸出資産等の適切な管理を通じて同行の再生を図るため、勘定分離を実施しました。

具体的には、本年 9 月末日を基準日として、管理会計上、不良債権等を「再生勘定」(約 3.6 兆円)に、その他の部分を「新勘定」(約 26.7 兆円)とする「管理会計上の勘定分離」を実施しております(なお、平成 15 年 9 月期の決算確定をもって正式分離とする予定であるため、各勘定の金額は現時点における概算値です。)

・再生勘定の早期再生等に向けた取組み

勘定分離と併せて、再生見込みのある大口貸出先の本部直轄管理、グループ内のサービサー会社(りそな債権回収)における再生支援専担部署の新設等、再生勘定のお取引先の再生に向けた取組みを強化するための体制整備を行いました。さらに、今後、中小企業を対象とした独自の企業再生ファンドの組成や既存ファンドとの提携により、再生支援体制を確立する計画です。

・パフォーマンス評価

今後、再生勘定については「適切な管理」を実施しているかという観点から、新勘定については「適正な収益を確保」しているかという観点から、各勘定毎にパフォーマンス評価を行うことにより、それぞれの勘定に対する新経営体制の責任を明確化し、りそな銀行の早期再生を目指してまいります。

(将来の負担を削減する財務改革)

15 年 9 月期中間決算において、「持続的な黒字経営への体質転換」を目指し、将来分も含めたりスク・ファクターの徹底的な排除・極小化を図る「財務改革」を実施します。

- ・将来負担の削減を図る「りそな再構築」

以下の処理により、将来負担の削減を図ります。

- 緊密者取引の見直しや関連会社のノンバンク事業からの撤退に伴う処理
- 代行返上および会計基準変更時差異の一括償却による退職給付不足金の処理
- 固定資産の処分やシステム関連資産のオフバランス化に伴う損失および人員削減計画の前倒しに伴う諸費用に対する「事業再構築引当金」の計上

- ・企業再生に向けた将来リスクへの引当強化

お取引先の早期再生に向けた支援の強化、企業再生においてキャッシュフローベースによる企業評価手法が主流となりつつあることを踏まえたDCF法の適用範囲拡大により、企業再生に向けた将来リスクへの引当を強化します。

- ・繰延税金資産圧縮による資本の質の向上

繰延税金資産についても、集中再生期間以降の収益見積もりの不確実性等を勘案するとともに、市場の評価や内外の議論等をも踏まえ、一層保守的な計上とします。

- ・政策投資株式の圧縮

15年度中間期において、りそな銀行では4,000億円を超える保有株式の売却を行いました。今後とも圧縮を加速し、17年3月末には、グループ合計で4,000億円、りそな銀行で3,000億円の残高を目指します。

(今後のリスクファクター増大の防止)

- ・統合リスク管理体制の強化

統合リスク管理については、最大損失額を経営体力の範囲内とすることを目的とした従来の管理基準の厳格化等を検討するとともに、リスク対リターンの観点から、損失予想額を収益の範囲内とすることを目的とした新たな管理手法を導入します。

また、信用コスト等も含めた最終損益を基準とする営業店の収益管理・業績評価制度の導入、信用リスクを反映した貸出金利の設定、収益管理基盤の整備等により、「リスク・リターン・コスト」の三位一体管理を目指します。

リスク管理体制についても、「グループリスク管理委員会」の位置づけを見直し、強化を図ります。具体的には、従来、りそなホールディングスおよび傘下銀行のリスク管理部署の協議の場であった同委員会をリスク統括・管理部署が経営陣と問題意

識の共有化を図り、管理を推進する場とします。

- ・信用リスク管理体制の強化

お取引先の問題点の早期発見・早期対応により、貸出ポートフォリオの劣化を予防するため、りそな銀行でリスクの高い貸出先の専門部署による集中管理や、新設する専門のコンサルティングチームによる取引先企業のサポートを実施します。

また、りそな銀行では緊密者等の不動産業への与信集中が多額の不良債権処理の一因となったことも踏まえ、業種別ポートフォリオ管理を強化し、不動産業向け貸出比率（15年3月末15%）については、国内銀行平均水準である12%台までの改善を目指します。

クレジットシーリング制度についても見直しを行い、リスクの高い取引先への与信集中を防止します。具体的には、りそな銀行で従来の金額シーリングに加えて、本年12月より、業種別に設定した財務基準を考慮した信用リスクシーリング及び取引シェアを考慮した取引シェアシーリングを新設します。また、既に金額シーリングを超過しているリスクの高い取引先については、計画的な減額を行います。

この他、大口与信先の信用リスクを削減するため、シンジケート・ローンやクレジット・デリバティブ等、多様なリスク分散の手法を活用してまいります。

d. 企業風土の改革

（コンプライアンスの強化）

- ・明確な経営の価値観に基づくコンプライアンス態勢の構築

新たな「経営理念」に基づき、「行動指針」を刷新するとともに、コンプライアンス・チェックの強化等により、これらを厳格に遵守する仕組みを検討します。

- ・啓発活動によるコンプライアンス意識の浸透

経営陣、部店長等からの継続的なメッセージ発信や、階層別研修・部店内研修を中心とした継続的啓発を通じて、コンプライアンス意識の浸透を図ります。

- ・コミュニケーションの向上等による社員の自律性を重視した浸透策の実施

社員の意見吸収や意識調査等を目的とした社内サーベイの実施により、社員とコンプライアンス統括部署（ひいては経営陣）とのコミュニケーションを向上させます。また、広く社員の声を吸い上げることで、不正・不適切な行為を未然に防止すべく社

外弁護士への窓口創設等、コンプライアンス・ホットライン制度の拡充を図ります。
さらに、コンプライアンス・プログラムについて、各部店が自ら計画・実行する仕組みを検討するなど、自律性を重視したコンプライアンス意識の浸透を図ります。

（社員の意識改革）

・お客様重視の姿勢の徹底

全社員がお客様の視点でものを考え、行動していくための意識改革を図ります。
これまで、傘下各行の各営業店・本部においてお客様の視点に立った行動を自発的に企画・実施する「りそなプラス・ワン運動」、「頭取」や「行員」といった銀行固有の呼称廃止などを実施しておりますが、引続き、社員の意識改革に繋がる施策の実施等を通じ、お客様重視の姿勢を徹底します。

・収益マインドの向上

収益意識を全社員レベルで共有するため、与信コストも踏まえた営業店評価体系や収益成果に基づく本部評価体系の構築に加え、前回の計画に記載していたとおり、実績・成果主義の給与体系導入により、収益マインドを向上させます。
また、役員についても、業績連動制度等の導入も含め報酬制度を見直す方向で検討しております。

・変革に挑戦する風土の確立

役員・幹部職員の若返りにより組織の活性化を図るとともに、支店長や関連会社役員の社内公募の拡充等、変革の意欲に富んだ若手社員を積極的に登用してまいります。
また、本年9月に若手を中心とした「りそな再生プロジェクト・チーム」が経営陣に対し提言を行いました。11月には第二次「りそな再生プロジェクト・チーム」を発足させており、引続き、斬新な発想を持つ若手社員を社内改革に積極的に活用してまいります。

（グループの業務運営のスピード・アップ）

・組織横断的な枠組の活用

「りそな再生プロジェクト・チーム」、「りそな競争力向上委員会」、「改革推進タスクフォース」といった組織横断的な枠組みの活用により、従来の縦割り組織の弊害を打破し、改革のスピード・アップを図ります。

・本部組織・業務の見直し

本年 10 月の組織改正で、グループ各行は本部組織を大幅に簡素化するとともに、りそなホールディングスとりそな銀行は、重複機能の整理、兼務体制の活用等により、一体的な運営を行う体制となりました。

今後、更に、業務の効率化と意思決定の迅速化を目指し、業務プロセスの見直しや組織のフラット化に取り組んでまいります。

・グループ経営体制の整備

本年 6 月に委員会等設置会社へ移行したりそなホールディングス、りそな銀行に続き、他の傘下銀行についても、業務執行の迅速化を図るとともに、グループ内の運営・組織形態の整合性を確保し、一体かつ効率的な経営体制を実現すべく、来年 6 月を目途に委員会等設置会社への移行を検討します。

主要部門別の純収益動向

（図表 5）をご参照下さい。

リストラの推移及び計画

高コスト構造の改善、ロー・コスト・オペレーションの実現を目指し、業務の抜本的見直しおよび聖域なきコスト削減に取り組み、17 年 3 月期には、15 年 3 月期比約 930 億円の経費削減（人件費、物件費とも 450 億円超の削減）を実現する計画です。

なお、経費削減のための具体策については、上記「 今後の経営戦略 ロ．経営改革の 4 本柱 b.収益構造の改革（ロー・コスト・オペレーションの実現）」をご覧ください。

（人件費）

（億円）

	15/3 月期実績	16/3 月期計画	17/3 月期計画	15/3 月期比
グループ	1,595	1,258	1,133	▲ 462
うちりそな銀行		780	705	

（物件費）

（億円）

	15/3 月期実績	16/3 月期計画	17/3 月期計画	15/3 月期比
グループ	2,730	2,760	2,259	▲ 470
うちりそな銀行		1,891	1,470	

子会社・関連会社の収益等の動向

（国内外における子会社・関連会社設立の目的と管理の状況）

- 国内 -

・子会社・関連会社設立の目的

金融関連業務を営む関連会社は、お客様の多様な金融ニーズへの対応や収益機会の拡大を目的として、従属業務を営む子会社は経営効率化を目的として、各々設立されております。また、旧大和銀行においては、平成5年にコスモ証券の第三者割当増資を引き受けて同社をフルラインの証券子会社といたしました。

・これまでの管理の状況

子会社・関連会社については、経済合理性に基づいてリスクファクターの徹底的な排除、ならびに自前主義からの決別という観点からゼロベースで見直し、原則として整理・再編するという基本方針のもと、15年9月までに業種別に方向付けを行ってまいりました。今後17年3月末までには子会社・関連会社数を15年3月末比約4分の1にまで削減する予定です。

- 海外子会社 -

13年12月、大和銀ホールディングス（現りそなホールディングス）の設立と同時に制定した「グループ経営管理規程」および「海外の子会社等の経営管理に関する基準」において、海外の子会社等の経営管理はりそなホールディングス、または必要に応じてりそな銀行が行うことができる旨を定めております。

管理対象の会社からは、りそな銀行およびりそなホールディングス宛に「経営管理等に関する同意書」の提出を受け、「海外の子会社等の経営管理に関する基準」に基づき定めた事項に関する事前協議・報告を義務づけております。

海外の子会社等から提出される事前協議・報告については、りそな銀行コーポレート事業部国際業務室が書面で受理し、必要に応じてりそなホールディングス関連事業部に事前協議・報告を行い、またりそな銀行関係部署と協議のうえ書面で回答する体制としております。

（子会社・関連会社の動向）

（図表7）をご参照下さい。

管理会計の確立とその活用の方策

グループにおいて、統一基準による管理会計運営を行なうことで収益効率を考慮した経営資源の再配分を通じ、早期に「収益力向上」、「経営体力強化」を図る必要があると認識しております。

現在、部門（部署）別収益管理（部門別の収益を明確化し、業績評価や経営資源配分の判断に活用するもの）や、統合的リスク管理（業務上発生する各種リスクを統合的に管理し、リスクの経営体力の範囲内への抑制、リスク対比収益の向上等に活用するもの）など、制度の共通化を進展させておりますが、今後も更なる高度化に取り組んでまいります。

なお、りそな銀行につきましては、「管理会計上の勘定分離」の実施に伴い、不良債権等の資産に対応する「再生勘定」においては、「適切な管理」をしているかという観点からパフォーマンス評価を行い、新勘定においては、「適正な収益を確保」しているかという観点からパフォーマンス評価を行ってまいります。

3．責任ある経営体制の確立のための方策

(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

経営理念

りそなグループでは、新経営陣の下で、若手で組成した「りそな再生プロジェクト・チーム」の提言も踏まえ、新たな経営理念を以下のとおり策定いたしました。

りそなグループは、創造性に富んだ金融サービス企業を目指し

お客さまの信頼に応えます

変革に挑戦します

透明な経営に努めます

地域社会とともに発展します

コンプライアンス体制

コンプライアンスを最重要視しているという企業（経営）としての姿勢をさらに社員に浸透させるため、「経営理念」「行動指針」等をすべての中心に据えた、コンプライアンス意識を真に浸透させるための仕組みの再構築に下記の通り取り組んでまいります。

イ．明確な経営の価値観に基づくコンプライアンス態勢の構築

- ・新たな「経営理念」に基づく「行動指針」の刷新
- ・企業（経営）としての新「経営理念」「行動指針」等に対する姿勢の一層の明確化、社員に対するメッセージの継続的発信
- ・コンプライアンス・チェックの強化（経営理念等との整合性をチェックする仕組みの検討）

ロ．啓発活動によるコンプライアンス意識の浸透

- ・経営陣、部店長等から、様々な機会を捉えた継続的なメッセージ発信
- ・階層別研修、部店内研修を中心とした継続的啓発の実施

ハ．コミュニケーションの向上等による社員の自律性を重視した浸透策の実施

- ・社員の意見吸収、意識調査等を目的とした社内サーベイの実施
- ・コンプライアンス・ホットライン制度の拡充（社外弁護士への窓口創設等）
- ・全社的なコンプライアンス・プログラムの策定および実践

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

りそなホールディングスならびにりそな銀行は、経営に対する監視・監督機能を強化するとともに、意思決定のスピードの向上を図るため、本年 6 月に委員会等設置会社に移行いたしました。両社の経営体制の概要は以下のとおりです。

(取締役会および取締役)

取締役会は、商法特例法第 21 条ノ 7 第 1 項等に定める事項の決定および取締役および執行役の職務の執行の監督を行います。また、取締役会議長は会長が務めます。

なお、取締役につきましては、会長を含め 7 名（取締役総数：りそなホールディングス 10 名、りそな銀行 11 名）をグループ外より招聘しております。

(指名委員会)

取締役の選任議案および解任議案の内容等の決定を行います。

(報酬委員会)

取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の決定を行います。

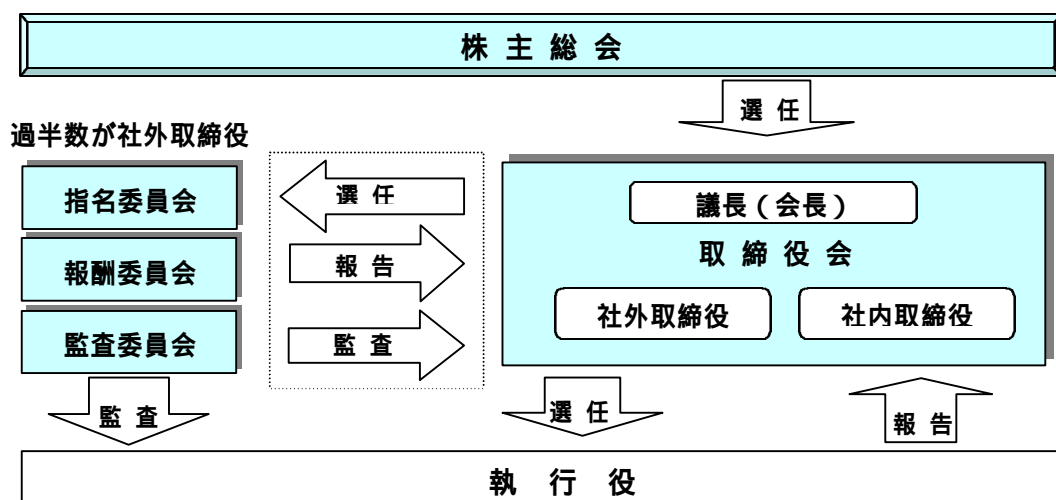
(監査委員会)

取締役および執行役の職務の執行の監査、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を決定いたします。

(経営会議)

経営に関する全般的重要な事項ならびに重要な業務執行案件の協議・報告を行う場として設置しております。

【りそなホールディングス並びにりそな銀行のガバナンス体制】



なお、りそな銀行以外のグループ各行についても、運営・組織形態の整合性を図り、グループの一体運営を確保する観点から、16 年 6 月を目途に委員会等設置会社への移行を検討してまいります。

（３）自主性・積極的なディスクロージャー

りそなグループでは、邦銀初となる委員会等設置会社への移行等を通じた透明性の高いガバナンス体制のもと、マーケットとの対話を重視した開かれた経営を目指してまいります。既に、月例ブリーフィング（記者会見）の開催、ＩＲ機能の強化のためのＩＲ室の設置（ＩＲ機能を広報部から企画部内へ移管）等を通じ、積極的な情報開示並びにその強化に向けた体制整備に取り組んでおります。今後も、四半期決算、新旧勘定のパフォーマンス、主要施策の工程表並びに同進捗状況、役員報酬・退職金等の開示をはじめとした開示情報の拡充等により自主的・積極的なディスクロージャーに努めてまいります。

4．配当等により利益の流出が行われないための方策等

(1) 基本的考え方

りそなグループは、企業価値を向上させるため、財務の一層の健全化と収益力の向上を目指した経営改革に努め、内部留保の着実な積み上げを図ります。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

16 年 3 月期のりそなホールディングスの普通株並びに優先株の配当については、大幅な赤字のため、遺憾ながら、見送りとさせていただく予定です。

また、17 年 3 月期も、傘下銀行では黒字を見込んでいるものの、この利益を原資とした配当をりそなホールディングスが受取るのは、翌期となるため、配当原資の確保は困難な見込みです。

なお、その後の配当については、多額の公的資本増強を踏まえ、また、内部留保の蓄積による財務基盤の安定化を早期に図る観点から、抑制することを基本方針としますが、具体的水準については、毎期の収益状況等も踏まえて、決定してまいります。

この他、利益流出を抑制する施策として、委員会等設置会社への移行により利益処分による役員賞与が支払われないりそなホールディングス、りそな銀行以外の傘下銀行の役員賞与についても支払わないことといたします。

5．資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

（基本的な取組み姿勢）

りそなグループでは、金融機関としての社会的使命と公共的使命を十分に認識し、健全な企業に対する円滑な資金供給に努めてまいります。特に、中堅・中小企業向け貸出や個人向けのローン等については、商品性の向上や推進体制の強化等を通じ、積極的に拡大に努めてまいります。

本年度上期の中小企業向け貸出の実績につきましては、自己資本比率が大きく低下し、資本増強を受けるに至ったこともあり、十分な営業推進活動ができなかったため、大幅に減少となる見込みですが、下期につきましては、以下の施策等を通じ、積極的に増強を図ってまいります。

< 中小企業向け貸出実績及び計画（増減額） >

	15 年度上期見込み	15 年度下期計画
グループ合算	▲ 8,700 億円程度	+ 1,400 億円

* インパクトローンを除く実勢ベース。

（具体的な方策）

法人向け貸出については、旧来の企業向け融資の慣行等に捉われない商品・サービスの整備を図っていく予定です。

具体的には、代表者個人保証を不要とした融資の取扱、スコアリング融資の商品性向上、ノンリコースローンの拡充等に向け、現在検討しております。

個人向けローンにつきましては、本年 10 月より信託機能を活用したアパート・マンションローンの販売を開始しました。また、住公証券化支援事業（買取型）による超長期固定金利住宅ローンの取扱いも実施する予定です。

（組織・体制の見直し）

中小企業向け貸出の増強に向けて、りそな銀行では本年 10 月に中小企業取引の推進支援を行う中小企業事業室を新設しました。さらに、今後、保証協会貸出等の推進専担拠点と位置づける中小企業サポートセンターの増設や機能拡充など推進体制の整備に努めてまいります。

個人向けローンの増強については、10 月より住宅ローンセンターの営業時間延長や休日営業を実施したほか、住宅ローンセンターの増設や営業スタッフ増員を予定しており、個人のお客様やお取引業者の利便性向上を図ってまいります。

さらに、住宅ローン業務支援システムを活用した審査回答時間の一層の短縮化を進めると

ともに、本年 12 月を目途に、事前相談案件の休日審査の試行を開始する予定です。
加えて、ローン事務の抜本的な見直し等により、一層のオペレーション・コスト削減にも取り組んでまいります。

（地域経済の発展を支援する商品の提供）

りそなグループ傘下の埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行は、本年 8 月に「リレーションシップバンキングの機能強化計画」を策定し、中小企業金融の再生と地域経済の活性化を図るための各種施策を実施していくこととしておりますが、グループとしても地域経済の発展を支援する商品の提供を積極的に行ってまいります。

具体的には、政府系金融機関や信用保証協会との連携等を通じた地域特性も踏まえた融資商品の提供に加え、私募債への取組み強化等による多様化する資金ニーズへの対応、将来の地域経済の発展を担うベンチャー企業への積極的な支援を行うための各種ベンチャーファンドの組成等の取組みを行ってまいります。

6．株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

今回の計画は、集中再生期間（17 年 3 月末まで）の計画であり、18 年 3 月期以降の計画は現時点において未定です。

ただし、集中再生期間中は、持続的な黒字経営への体質転換のための施策に取り組む一方で、新たな収益モデルの構築に向けた様々な挑戦に取組み、18 年 3 月期以降は、こうした挑戦の効果も踏まえ、更なる収益力強化を図っていく方針です。

従って、公的資金に係る株式の消却等に対応するための原資確保の計画についても、現時点では未定ですが、今後、株式の市中売却等も含めて国が早期に公的資金を回収できるよう、企業価値の増大ならびに剰余金の積増しに努めてまいります。

(2) 収益見通し

(図表 11) をご参照下さい。

7．財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 各種リスク管理の状況

りそなグループでは、リスク管理を経営の重要課題と位置付け、各種リスクの管理体制を整備します。リスクを適切にコントロールすることによって、経営の健全性を確保するとともに収益の向上および安定化を図るよう、努めてまいります。

(リスク管理の枠組み)

りそなホールディングスにおいて、グループ共通のリスク管理に関する基本的な考え方を定めた「グループリスク管理方針」を制定しています。傘下の各銀行においても、「グループリスク管理方針」に則り、各々の業務の規模・特性等を踏まえて、別途、リスク管理方針を定めています。

当グループでは、計量化できるリスクに関して各銀行毎にリスク額の限度を設定し、その範囲内で業務運営を行います。

(傘下銀行におけるリスク管理)

信用リスク、市場リスク、流動性リスク、事務リスク、システムリスク、法務リスクなどのリスク種類毎のリスク管理部署、およびリスク統括部署を設置しています。

各銀行はリスク管理方針に従ってリスクを管理するとともに、リスクの状況についてりそなホールディングスに報告します。

(りそなホールディングスにおけるリスク管理)

りそなホールディングスにおいても、各傘下銀行と同様に、リスク種類毎のリスク管理部署、およびリスク統括部署を設けています。

傘下銀行におけるリスクの状況をモニタリングし、グループ全体のリスクの状況を把握するとともに、傘下銀行に対して指導・助言を行います。

なお、今後新たに発生するリスクに対し、適正な対応を行うとともに、各種リスクの増大を未然に防ぐための対応として、リスク対リターンの観点を重視した統合リスク管理の強化、ポートフォリオを構成する個別取引先に対する予防管理の強化、特定業種や特定の大口取引先にリスクが偏らないポートフォリオの構築等、多面的対策を実施してまいります。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

信用リスクを含めたグループ統一のリスク管理の指針として「グループリスク管理方針」を制定しており、りそなホールディングス並びに傘下銀行は共通の方針に基づき、信用リスク管理体制の整備を行っております。

個別案件の決裁については、各傘下銀行において信用リスクに応じた権限規程に従い、

行なっております。

なお、りそな銀行では、部店長与信権限規程を本年 11 月に改正し、信用リスクの低い先に対する部店長与信権限を拡大する一方で、信用リスクの高い先については本部でより重点的に審査する体制としました。また、本部が営業店の与信運営状況の調査等を行うことなどにより、チェック機能を強化し、与信管理体制の向上を図っていきます。

(3) 資産内容

金融再生法開示債権の状況

(図表 13) をご参照下さい。

リスク管理債権の状況

(図表 14) をご参照下さい。

(4) 償却・引当方針

公的資金による株式等の引受け等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

りそなホールディングスにおいて、金融検査マニュアル等に定める枠組みに沿ったグループ統一の「自己査定基準」、「償却・引当基準」を制定しております。

傘下銀行はこれに準拠して、自行の「自己査定基準」、「償却・引当基準」を整備し、これらに基づいた適正な自己査定を行い、適切な償却・引当を実施しております。

15 年 9 月期においては、債務者の返済能力をより重視し、自己査定基準を一部変更するとともに、DCF 法の適用範囲を与信残高 30 億円以上の「要管理先」、「破綻懸念先」に拡大しております。DCF 法を適用した債務者については、合理的かつ客観的な証拠に基づき見積もった将来キャッシュフローを当初の約定利子率で割り引いた金額と債権の帳簿価額との差額を貸倒引当金として計上しております。

「破綻懸念先以下の先」については、不良債権最終処理を促進するため、直接償却と合わせて債権売却を積極的に実施するなど、オフバランス化に取り組んでいます。

行内企業格付けごとの償却・引当の目途

各傘下銀行では、上記の基準に基づき、以下のとおり償却・引当を実施しております。

「正常先」「要注意先」「要管理先」債権については、過去の貸倒実績率に基づき、将来見込み等必要な修正を加えた予想損失率を求め、「正常先」「要注意先」は 1 年間、「要管理先」は 3 年間の予想損失額を算出のうえ、相当する額を貸倒引当金として計上しております。なお、与信残高 30 億円以上の「要管理先」については、DCF 法を適用し、予想損失額を見積もっております。

「破綻懸念先」債権については、合理的と認められる今後の一定期間における予想損失額を見積もり、相当する額を個別貸倒引当金として計上しております。なお、与信残高 30 億円以上の大口債務者については、D C F 法を適用し、予想損失額を見積もっております。

「破綻先」「実質破綻先」債権については、☐ 分類とされた債権全額を予想損失額とし個別貸倒引当金として計上するかまたは直接償却しております。

不良債権の売却等による処理、回収の方針

企業再生への取り組みとして、産業再生機構および整理回収機構の企業再生機能等の積極的な活用を進めるとともに、再生が困難な債権については、早期オフバランス化に向けて、引き続き不良債権一括売却（バルクセール）を実施いたします。

特に、りそな銀行においては、原則、「破綻懸念先」以下の債権の管理をサービサー「りそな債権回収㈱」に集約するとともに、同社の機能を強化し、中小企業を主体とした再生支援、並びに不良債権処理のスピードアップを図っていきます。

債権放棄についての考え方

りそなグループでは、債権放棄については、11 年 1 月 20 日付金融再生委員会発表の「金融再生委員会の運営の基本方針」並びに 13 年 9 月 19 日付で私的整理に関するガイドライン研究会が公表した「私的整理に関するガイドライン」に示されている考え方を踏まえ、再建計画（経営改善計画）の妥当性、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いきます。

また、中小企業に対しては、15 年 3 月 28 日付金融庁発表の「リレーションシップバンキングの機能強化に向けたアクションプログラム」の趣旨を踏まえ、適切な再建計画を前提とした上で、プリパッケージ型事業再生（民事再生法等の活用）、私的整理ガイドラインを積極的に活用するなど、企業再生に取り組んでいきます。

（５）評価損益の状況と今後の処理方針

15 年 3 月末時点の評価損益の状況は（図表 18）のとおりです。

りそなグループでは、持続的な黒字経営への体質転換を図るべく、価格変動リスクを含めたりスクファクターを徹底的に排除する方針です。こうした観点より、保有株式については、ゼロベースでの見直しを実施し、17 年 3 月末までにグループ合計で 4,000 億円、りそな銀行で 3,000 億円に残高を圧縮いたします。

（６）金融派生商品等取引動向

（図表 19）（図表 20）をご参照下さい。

(7) 劣後債の引受け又は劣後ローンによる貸付けその他の方法による子会社の財務内容の健全性の確保

株式会社りそなホールディングスは、グループの自己資本充実を目的として、劣後債又は劣後ローンその他の方法による資金調達を行うことがあります。当該資金は子会社の財務内容の健全性を確保するため、子会社が発行する社債の引受け又は子会社への貸付金に使用されるものであります。

(持株会社の劣後特約付債務の残高)

(億円)

	15/3 月期 実績	15/9 月期 見込み	16/3 月期 計画	17/3 月期 計画
劣後特約付 債務残高	3,000	3,000	3,000	3,000

(注) 現時点において、りそなホールディングスは、子会社であるりそな銀行の劣後特約付債務 2,000 億円、埼玉りそな銀行の劣後特約付債務 1,000 億円を引受けております。

(図表編)

経営の健全化のための計画の前提条件

	15/3月期	15/9月期	16/3月期	17/3月期
無担O/N (%)	0.002%	0.001%	0.001%	0.001%
TIBOR 3 M (%)	0.087%	0.09%	0.09%	0.09%
10年国債 (%)	1.098%	1.5%	1.5%	1.5%
為替 (円 / ドル) (円)	121円87銭	110円	110円	110円
日経平均株価 (円)	8,170	10,650	10,650	10,650

* 金利、為替、株価ともに15年9月の水準で以降横這いを想定。

* 15/3月期は通期実績、15/9月期以降は期末月の水準で記載。

(図表 1 - 1) 収益動向及び計画 [(株)りそなホールディングス]

持株会社 13年 12月 設立

	15/3月期 実績	15/9月期 見込み	16/3月期 計画	17/3月期 計画
(規模)<資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)				
総資産	18,311	12,100	12,500	13,300
貸出金	3,000	3,000	3,000	3,000
有価証券	15,184	13,000	11,400	10,100
総負債	3,242	3,500	4,900	6,500
資本勘定計	3,482	6,782	6,788	6,797
資本金	7,204	12,884	12,884	6,789
資本準備金	7,319	8,298	8,298	-
その他資本剰余金	400	400	400	-
利益準備金	-	-	-	-
剰余金 (注)	▲ 11,439	▲ 14,799	▲ 14,793	9
自己株式	▲ 1	▲ 1	▲ 1	▲ 1
(収益) (億円)				
経常利益	18	180	186	9
受取配当金	9	191	191	84
経費	58	22	43	36
人件費	31	9	18	11
物件費	24	13	25	25
特別利益	68	-	-	-
特別損失	11,611	14,979	14,979	-
税引前当期利益	▲ 11,525	▲ 14,799	▲ 14,793	9
法人税、住民税及び事業税	-	-	-	-
法人税等調整額	10	-	-	-
税引後当期利益	▲ 11,535	▲ 14,799	▲ 14,793	9
(配当) (億円、円、%)				
配当可能利益	0		0	8
配当金総額 (中間配当を含む)	0	0	0	0
普通株配当金	0	0	0	0
優先株配当金 < 公的資金分 >	0	0	0	0
優先株配当金 < 民間調達分 >	0	0	0	0
1株当たり配当金 (普通株)	0.00	0.00	0.00	0.00
同 (甲種優先株)	0.00	0.00	0.00	0.00
同 (乙種優先株)	0.00	0.00	0.00	0.00
同 (丙種優先株)	0.00	0.00	0.00	0.00
同 (丁種優先株)	0.00	0.00	0.00	0.00
同 (戊種優先株)	0.00	0.00	0.00	0.00
同 (己種優先株)	0.00	0.00	0.00	0.00
同 (1種優先株)		0.00	0.00	0.00
同 (2種優先株)		0.00	0.00	0.00
同 (3種優先株)		0.00	0.00	0.00
配当率 (優先株 < 公的資金分 >)	0.00	0.00	0.00	0.00
配当率 (優先株 < 民間調達分 >)	0.00	0.00	0.00	0.00
配当性向	0.00	0.00	0.00	0.00
(経営指標) (%)				
ROE (当期利益/資本勘定<平残>)	-	-	-	0.13
ROA (当期利益/総資産<平残>)	-	-	-	0.07

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(図表 1 - 1)収益動向及び計画[5 行合算ベース：りそな銀行 + 埼玉りそな銀行 + 近畿大阪銀行 + 奈良銀行 + りそな信託銀行]

	15/3月期 実績	15/9月期 見込み	16/3月期 計画	17/3月期 計画
(規模)＜資産、負債は平残、資本勘定は末残＞ (億円)				
総資産	422,338	436,300	430,600	422,100
貸出金	286,287	277,700	275,300	267,800
有価証券	71,760	68,200	70,300	77,000
特定取引資産	6,340	5,100	5,500	5,900
繰延税金資産<末残>	5,112	813	830	726
総負債	408,527	425,600	419,300	411,700
預金・N C D	338,535	333,800	331,100	330,900
債券	0	0	0	0
特定取引負債	270	40	40	40
繰延税金負債<末残>	0	0	0	0
再評価に係る繰延税金負債<末残>	565	537	537	537
資本勘定計	3,959	7,028	10,473	11,971
資本金	6,284	11,886	13,406	7,444
資本準備金	2,732	10,853	12,373	951
その他資本剰余金	0	0	0	0
利益準備金	774	200	200	200
剰余金 (注)	▲ 6,329	▲ 17,792	▲ 17,266	1,617
土地再評価差額金	831	789	789	789
その他有価証券評価差額金	▲ 335	1,090	970	970
自己株式	0	0	0	0
(収益) (億円)				
業務粗利益	7,610	3,315	6,664	6,898
信託報酬	373	129	350	349
うち合同運用指定金銭信託分	68	8	52	76
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	22	37	37	0
資金運用収益	6,743	3,188	6,282	6,266
資金調達費用	927	410	832	823
役務取引等利益	600	357	690	742
特定取引利益	209	103	179	174
その他業務利益	610	▲ 53	▲ 3	190
国債等債券関係損(▲)益	436	▲ 92	▲ 100	79
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	3,073	1,229	2,420	3,271
業務純益 (B)	1,633	612	1,791	3,276
一般貸倒引当金繰入額 (C)	1,417	580	592	▲ 5
経費	4,558	2,120	4,283	3,627
人件費	1,564	646	1,238	1,122
物件費	2,761	1,347	2,779	2,270
不良債権処理損失額	3,664	12,468	13,086	1,140
株式等関係損(▲)益	▲ 3,121	▲ 261	▲ 62	0
株式等償却	3,133	769	768	0
経常利益	▲ 5,063	▲ 12,548	▲ 11,966	1,725
特別利益	78	293	330	56
特別損失	188	2,039	2,057	11
法人税、住民税及び事業税	89	23	70	64
法人税等調整額	2,641	3,524	3,555	104
税引後当期利益	▲ 7,904	▲ 17,843	▲ 17,318	1,604
(配当) (億円、円、%)				
配当可能利益	113		118	1,390
配当金総額(中間配当を含む)	111	0	105	1,045
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。

	15/3月期 実績	15/9月期 見込み	16/3月期 計画	17/3月期 計画
(経営指標) (%)				
資金運用利回(A)	1.83	1.67	1.65	1.65
貸出金利回(B)	2.09	2.04	2.05	2.09
有価証券利回	0.86	0.93	0.77	0.69
資金調達原価(C)	1.40	1.23	1.27	1.12
預金利回(含むNCD)(D)	0.13	0.11	0.11	0.11
経費率(E)	1.31	1.23	1.26	1.06
人件費率	0.45	0.37	0.36	0.32
物件費率	0.79	0.78	0.82	0.66
総資金利鞘(A)-(C)	0.43	0.44	0.38	0.53
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.64	0.69	0.68	0.91
非金利収入比率	23.57	16.18	18.24	21.11
O H R (経費/信託勘定償却前業務粗利益)	59.73	63.30	63.90	52.59
R O E (一般貸引前信託勘定償却前業務純益/資本勘定<平残>)	22.25	22.76	21.86	31.65
R O A (注 1)	0.72	0.59	0.58	0.81

(注1)15/3月期は(一般貸引前信託勘定償却前業務純益/総資産<平残>)、15/9～17/3月期は(一般貸引前信託勘定償却前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>)。

(注2)非金利収入比率、O H R、R O E、R O A以外の経営指標は、りそな信託銀行を除いて算出。

(図表 1 - 1) 収益動向及び計画[りそな銀行]

	15/3月期 実績	15/9月期 見込み	16/3月期 計画	17/3月期 計画
(規模)<資産、負債は平残、資本勘定は末残> (億円)				
総資産	155,420	305,000	298,100	288,900
貸出金	102,469	202,000	200,000	193,700
有価証券	27,830	54,200	54,300	56,100
特定取引資産	1,474	5,100	5,500	5,900
繰延税金資産<末残>	3,916	337	337	337
総負債	150,531	297,100	290,200	281,500
預金・N C D	119,643	210,300	207,500	205,600
債券	0	0	0	0
特定取引負債	85	40	40	40
繰延税金負債<末残>	0	0	0	0
再評価に係る繰延税金負債<末残>	558	530	530	530
資本勘定計	1,181	7,354	7,610	8,772
資本金	4,431	10,517	10,517	5,974
資本準備金	1,543	9,800	9,800	0
その他資本剰余金	0	0	0	0
利益準備金	570	0	0	0
剰余金 (注)	▲ 5,827	▲ 14,719	▲ 14,343	1,163
土地再評価差額金	822	780	780	780
その他有価証券評価差額金	▲ 358	975	855	855
自己株式	0	0	0	0
(収益) (億円)				
業務粗利益	2,631	2,123	4,380	4,680
信託報酬	78	14	65	88
うち合同運用指定金銭信託分	68	8	52	76
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	22	37	37	0
資金運用収益	2,281	2,239	4,402	4,324
資金調達費用	386	313	641	635
役務取引等利益	324	267	523	571
特定取引利益	135	103	179	174
その他業務利益	198	▲ 187	▲ 148	156
国債等債券関係損(▲)益	222	▲ 209	▲ 213	75
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	1,027	757	1,560	2,340
業務純益 (B)	402	382	1,185	2,340
一般貸倒引当金繰入額 (C)	602	338	338	0
経費	1,626	1,403	2,857	2,340
人件費	517	410	780	705
物件費	1,037	907	1,891	1,470
不良債権処理損失額	1,460	10,273	10,773	880
株式等関係損(▲)益	▲ 2,010	▲ 149	51	0
株式等償却	1,933	644	644	0
経常利益	▲ 3,164	▲ 10,356	▲ 9,999	1,109
特別利益	46	219	241	54
特別損失	18	1,757	1,761	0
法人税、住民税及び事業税	6	1	1	0
法人税等調整額	2,688	2,865	2,865	0
税引後当期利益	▲ 5,830	▲ 14,761	▲ 14,385	1,163
(配当) (億円、円、%)				
配当可能利益	0		0	969
配当金総額(中間配当を含む)	0	0	0	750
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。

	15/3月期 実績	15/9月期 見込み	16/3月期 計画	17/3月期 計画
(経営指標)	(%)			
資金運用利回(A)	1.70	1.71	1.70	1.70
貸出金利回(B)	1.93	1.94	1.96	1.98
有価証券利回	0.86	0.95	0.79	0.67
資金調達原価(C)	1.43	1.24	1.30	1.14
預金利回(含むNCD)(D)	0.16	0.11	0.11	0.11
経費率(E)	1.35	1.33	1.37	1.13
人件費率	0.43	0.38	0.37	0.34
物件費率	0.86	0.86	0.91	0.71
総資金利鞘(A)-(C)	0.27	0.47	0.39	0.55
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.42	0.49	0.46	0.73
非金利収入比率	27.99	9.28	14.14	21.17
OH R (経費/信託勘定償却前業務粗利益)	61.27	64.95	64.68	50.00
RO E (一般貸引前信託勘定償却前業務純益/資本勘定<平残>)	21.02	19.13	20.46	31.79
RO A (注)	0.66	0.52	0.55	0.85

(注) 15/3月期は (一般貸引前信託勘定償却前業務純益/総資産<平残>)、15/9～17/3月期は (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]

	15/3月期 実績	15/9月期 見込み	16/3月期 計画	17/3月期 計画
合同運用指定金銭信託				
(規模)<未残ベース> (億円)				
総資産	5,978	6,017	5,566	5,144
貸出金	2,914	2,569	2,339	2,175
有価証券	1,260	1,256	1,185	1,176
その他	1,803	2,192	2,042	1,793
総負債	5,978	6,017	5,566	5,144
元本	5,963	6,008	5,558	5,136
その他	15	9	8	8

貸付信託

(規模)<未残ベース>

(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]

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	15/9月期 見込み	16/3月期 見込み
(規模)<未残> (億円)				
総資産	449,524	428,919	399,435	398,823
貸出金	300,212	291,705	270,106	264,000
有価証券	68,643	64,699	63,934	69,000
特定取引資産	6,513	5,127	6,102	6,000
繰延税金資産	8,326	5,229	976	910
総負債	435,585	422,802	389,999	389,000
預金・N C D	346,783	353,106	331,119	331,000
債券	0	0	0	0
特定取引負債	2,196	440	388	400
繰延税金負債	3	6	18	15
再評価に係る繰延税金負債	742	558	530	530
少数株主持分	1,049	3,008	3,021	3,021
資本勘定計	12,890	3,108	6,414	6,802
資本金	7,200	7,204	12,884	12,884
資本剰余金	14,170	3,227	10,200	10,200
利益剰余金	▲ 8,571	▲ 7,548	▲ 18,259	▲ 17,752
土地再評価差額金	1,133	822	780	780
その他有価証券評価差額金	▲ 727	▲ 282	1,040	920
為替換算調整勘定	▲ 95	▲ 95	▲ 12	▲ 12
自己株式	▲ 218	▲ 219	▲ 218	▲ 218
(収益) (億円)				
経常収益	13,613	12,592	5,984	11,000
資金運用収益	8,148	6,882	3,058	6,100
役務取引等収益	2,329	2,134	947	2,000
特定取引収益	103	235	124	200
その他業務収益	1,081	1,610	661	1,200
その他経常収益	1,950	1,729	1,192	1,500
経常費用	25,214	17,694	18,355	22,800
資金調達費用	1,626	891	225	550
役務取引等費用	700	634	256	550
特定取引費用	0	0	0	0
その他業務費用	342	318	386	500
営業経費	5,683	5,976	2,744	5,500
その他経常費用	16,861	9,872	14,742	15,700
貸出金償却	3,492	2,448	5,032	5,600
貸倒引当金繰入額	4,737	2,292	7,502	7,540
一般貸倒引当金純繰入額	1,031	1,365	533	540
個別貸倒引当金純繰入額	3,756	934	6,969	7,000
経常利益	▲ 11,601	▲ 5,101	▲ 12,370	▲ 11,800
特別利益	120	83	331	380
特別損失	257	224	2,073	2,090
税金等調整前当期純利益	▲ 11,737	▲ 5,241	▲ 14,112	▲ 13,510
法人税、住民税及び事業税	149	107	44	80
法人税等調整額	▲ 2,564	3,007	3,534	3,500
少数株主利益	▲ 4	18	8	10
当期純利益	▲ 9,318	▲ 8,376	▲ 17,699	▲ 17,100

(図表2)自己資本比率の推移 [リソナホールディングス]

(連結)

(億円)

	15/3月期 実績	15/9月期 見込み	16/3月期 計画	17/3月期 計画
資本金	7,204	12,884	12,884	6,789
うち非累積的永久優先株	4,398	-	-	-
資本剰余金	-	10,200	-	-
利益剰余金	▲ 4,341	▲ 18,255	▲ 7,531	166
連結子会社の少数株主持分	3,008	3,021	3,021	3,021
うち優先出資証券	2,642	2,642	2,642	2,642
その他有価証券の評価差損	▲ 282	-	-	-
自己株式	▲ 219	▲ 220	▲ 220	▲ 220
為替換算調整勘定	▲ 95	▲ 12	▲ 12	▲ 12
営業権相当額	▲ 1	▲ 1	▲ 1	▲ 1
連結調整勘定相当額	▲ 18	-	-	-
その他	-	-	-	-
Tier 計	5,255	7,617	8,141	9,743
(うち税効果相当額)	(5,229)	(1,734)	(1,734)	(1,734)
有価証券含み益	-	-	-	-
土地再評価益	621	589	589	501
一般貸倒引当金	1,715	1,502	1,500	1,531
永久劣後債務	4,997	4,821	4,821	4,765
その他	-	-	-	-
Upper Tier 計	7,333	6,912	6,910	6,797
期限付劣後債務・優先株	2,411	2,337	2,113	2,169
その他	-	-	-	-
Lower Tier 計	2,411	2,337	2,113	2,169
Tier 計	9,745	9,248	9,023	8,966
(うち自己資本への算入額)	(5,255)	(7,617)	(8,141)	(8,966)
Tier	-	-	-	-
控除項目	▲ 135	▲ 139	▲ 139	▲ 139
自己資本合計	10,375	15,095	16,143	18,570

(億円)

リスクアセット	274,483	240,348	240,000	245,000
オンバランス項目	258,039	227,508	227,200	232,200
オフバランス項目	16,444	12,840	12,800	12,800
その他	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	3.7	6.2	6.7	7.5
Tier 比率	1.9	3.1	3.3	3.9

(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)

	15/3月期 実績	15/9 月期 見込み	16/3月期 計画	17/3月期 計画
資本金	4,431	10,517	10,517	5,983
うち非累積的永久優先株	2,094	-	-	-
資本準備金	-	9,800	9,800	-
その他資本剰余金	-	-	-	-
利益準備金	-	-	-	193
任意積立金	-	-	-	-
次期繰越利益	▲ 3,684	▲ 14,719	▲ 14,344	-
その他	2,169	2,492	2,492	2,492
うち優先出資証券	2,169	2,492	2,492	2,492
その他有価証券の評価差損	▲ 358	-	-	-
自己株式	-	-	-	-
営業権相当額	-	-	-	-
Tier 計	2,558	8,090	8,465	8,668
(うち税効果相当額)	(3,916)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
有価証券含み益	-	-	-	-
土地再評価益	621	589	589	501
一般貸倒引当金	1,327	1,133	1,131	1,156
永久劣後債務	4,110	3,901	3,901	3,886
その他	-	-	-	-
Upper Tier 計	6,058	5,623	5,621	5,543
期限付劣後債務・優先株	1,279	1,819	1,785	1,841
その他	-	-	-	-
Lower Tier 計	1,279	1,819	1,785	1,841
Tier 計	7,337	7,442	7,406	7,384
(うち自己資本への算入額)	(2,558)	(7,442)	(7,406)	(7,384)
Tier	-	-	-	-
控除項目	▲ 280	▲ 280	▲ 3,280	▲ 3,280
自己資本合計	4,836	15,252	12,591	12,772

(億円)

リスクアセット	212,376	181,325	181,000	185,000
オンバランス項目	198,744	169,311	169,000	173,000
オフバランス項目	13,631	12,014	12,000	12,000
その他	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	2.2	8.4	6.9	6.9
Tier 比率	1.2	4.4	4.6	4.6

(図表2)自己資本比率の推移 [リソナ銀行]

(連結)

(億円)

	15/3月期 実績	15/9 月期 見込み	16/3月期 計画	17/3月期 計画
資本金	4,431	10,517	10,517	5,983
うち非累積的永久優先株	2,094	-	-	-
資本剰余金	522	10,322	10,322	522
利益剰余金	▲ 4,470	▲ 15,435	▲ 15,078	▲ 550
連結子会社の少数株主持分	2,454	2,817	2,817	2,817
うち優先出資証券	2,154	2,492	2,492	2,492
その他有価証券の評価差損	▲ 357	-	-	-
自己株式	-	-	-	-
為替換算調整勘定	▲ 95	▲ 12	▲ 12	▲ 12
営業権相当額	-	-	-	-
連結調整勘定相当額	▲ 29	-	-	-
その他	-	-	-	-
Tier 計	2,455	8,210	8,566	8,760
(うち税効果相当額)	(4,011)	(1,115)	(1,115)	(1,115)
有価証券含み益	-	-	-	-
土地再評価益	621	589	589	501
一般貸倒引当金	1,439	1,255	1,250	1,275
永久劣後債務	4,110	3,901	3,901	3,845
その他	-	-	-	-
Upper Tier 計	6,171	5,745	5,740	5,621
期限付劣後債務・優先株	1,227	1,819	1,785	1,841
その他	-	-	-	-
Lower Tier 計	1,227	1,819	1,785	1,841
Tier 計	7,399	7,564	7,525	7,462
(うち自己資本への算入額)	(2,455)	(7,564)	(7,525)	(7,462)
Tier	-	-	-	-
控除項目	▲ 135	▲ 138	▲ 3,138	▲ 3,138
自己資本合計	4,776	15,637	12,953	13,084

(億円)

リスクアセット	230,391	200,829	200,000	204,000
オンバランス項目	203,302	176,896	176,100	180,100
オフバランス項目	27,088	23,933	23,900	23,900
その他	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	2.0	7.7	6.4	6.4
Tier 比率	1.0	4.0	4.2	4.2

(図表 5) 部門別純収益動向 < 傘下銀行合算 >

(億円)

	15/3月期 実績	15/9月期 見込み	16/3月期 見込み
< 銀行部門 >			
りそな銀行 (注 1)	1,005	720	1,523
業務粗利益	2,631	2,123	4,380
営業推進本部、資金証券部、経営管理部門	2,597	2,090	4,317
うちファンド業務	1,997	1,973	3,857
うちフィー収益 等	600	117	460
うち不動産業務 (不動産勘定含む)	60	28	67
市場営業部	35	33	63
経費 (▲)	1,626	1,403	2,857
埼玉りそな銀行	51	184	371
業務粗利益	104	556	1,112
経費 (▲)	53	371	741
近畿大阪銀行	292	226	327
業務粗利益	928	507	869
経費 (▲)	636	280	542
奈良銀行	4	▲ 1	▲ 8
業務粗利益	38	18	37
経費 (▲)	34	19	46
旧あさひ銀行 (注 2)	1,535		
業務粗利益	3,647		
経費 (▲)	2,112		
銀行部門小計 (A)	2,887	1,129	2,213
業務粗利益	7,350	3,204	6,398
経費 (▲)	4,461	2,073	4,186

< 年金・法人信託部門 >

りそな信託銀行 (B)	162	63	170
業務粗利益	259	111	266
年金	215	108	224
法人信託	45	3	42
経費 (▲)	97	47	97

< 合計 >

合計 (A) + (B)	3,051	1,192	2,383
業務粗利益	7,610	3,315	6,664
経費 (▲)	4,558	2,120	4,283

(注 1) 15年3月期のりそな銀行の実績は、14年4月～15年2月までの旧大和銀行の実績 + 15年3月のりそな銀行の実績。

(注 2) 15年3月期の旧あさひ銀行の実績は、14年4月～15年2月 (分割・合併前) までの実績。

(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+奈良銀行+りそな信託銀行]

	15/3月末 実績	15/9月末 見込み	16/3月末 計画	17/3月末 計画
--	--------------	---------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数(注1)	(人)	46	51	67	67
うち取締役()内は非常勤	(人)	29(1)	26(9)	30(11)	30(11)
うち監査役()内は非常勤	(人)	17(8)	12(7)	12(7)	12(7)
うち執行役()内は取締役を兼務	(人)	-	16(3)	33(8)	33(8)
従業員数(注2)	(人)	19,307	18,906	16,607	15,279

(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、2社以上の執行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、取締役と執行役を兼務している場合(同一社内を含む)は、それぞれの欄に計上し、「役員数」の欄で控除しています。

監査役につきましては、社外監査役を非常勤として計上しております。

役員数の17/3月末計画については、グループ各行の委員会等設置会社への移行の検討と併せ、変更となる可能性があるため、16/3月末の計画値と同数にしております。

15/3月末から15/9月末の増加要因については、りそなホールディングスおよびりそな銀行が委員会等設置会社へ移行し、執行役数が計上されたためです。

なお、15/3月末のりそなホールディングスおよびりそな銀行の執行役員(23名)を含めた役員数は69名となっております。

15/9月末から16/3月末の増加要因については、15/9月末役員数が15/9月末付の役員退任(新任役員は10月1日付で就任)により一時的に減少したことによるものです。

(注2)事務職員、庶務職員合算。在籍 outwarder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)	600	587(571)	555(520)	495(491)
海外支店(注2)	(店)	0	0	0	0
(参考)海外現地法人(注3)	(社)	19	18	17	16

(注1)出張所、代理店、インストアランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除いております。

()内の数字は、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を1ヶ店とみなした場合の本支店数です。

チャネル戦略を大幅に見直し中であり、今後、軽量化店舗の増設等により、本支店数が上記計画を上回る可能性があります。

(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。

	15/3月期 実績	15/9月期 見込み	16/3月期 計画	17/3月期 計画
--	--------------	---------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費	(百万円)	159,599	65,862	125,814	113,362
うち給与・報酬	(百万円)	104,150	51,687	102,709	86,895
平均給与月額	(千円)	443	438	441	441

(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)平均年齢36歳11ヶ月(平成15年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与	(百万円)	688	348	750	800
うち取締役・監査役報酬	(百万円)	688	274	500	435
うち執行役報酬	(百万円)	-	74	250	365
役員賞与	(百万円)	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与	(百万円)	17	14	13	13
平均役員退職慰労金	(百万円)	31	1	3	10

(注1)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。

また、15/3月期、15/9月期のりそなホールディングスおよびりそな銀行の執行役員を含めた役員報酬・賞与実績の計数は以下のとおりとなります。

	15/3月期実績	15/9月期見込み
役員報酬・賞与	(百万円) 942	434
うち取締役・監査役報酬	(百万円) 688	274
うち執行役(員)報酬	(百万円) 254	160

(注2)現在、グループ各行の委員会等設置会社への移行、ならびに報酬制度の見直し(業績連動型報酬制度等の導入)の検討を行っていますが、

見直し内容が確定していないため、17/3月期計画については現行の報酬水準・役員数をもとに試算した計数を記載しております。

(注3)平均退職慰労金は、一定の前提の下で試算を行っております。

(物件費)

物件費	(百万円)	273,058	133,787	276,000	225,965
うち機械化関連費用	(百万円)	80,260	44,513	96,356	71,146
除く機械化関連費用	(百万円)	192,798	89,274	179,644	154,819

(注1)厚生関係費は物件費に含めております。

(注2)16年3月期計画から旧大和銀行と旧あさひ銀行の機械化関連費用の計上基準を統一した計画に変更しております。

(主に旧大和銀行の通信費、用紙帳簿費、センター光熱費等、旧定義における機械化関連以外の物件費を機械化関連経費に振替計上することにより、りそな銀行としての計上基準を統一しております。)

(人件費+物件費)

人件費+物件費	(百万円)	432,657	199,649	401,814	339,327
---------	-------	---------	---------	---------	---------

(図表6) リストラの推移及び計画[りそな銀行]

	15/3月末 実績	15/9月末 見込み	16/3月末 計画	17/3月末 計画
--	--------------	---------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数(注1)	(人)	15	22	37	37
うち取締役()内は非常勤	(人)	10(1)	10(7)	11(6)	11(6)
うち監査役()内は非常勤	(人)	5(2)	-	-	-
うち執行役()内は取締役を兼務	(人)	-	14(2)	30(4)	30(4)
従業員数(注2)	(人)	12,467	12,261	10,644	9,669

(注1) 取締役と執行役を兼務している場合は、それぞれの欄に計上し、「役員数」の欄で控除しています。

15/3月末から15/9月末の増加要因については、委員会等設置会社へ移行し、執行役数が計上されたためです。

なお、15/3月末の執行役員(18名)を含めた役員数は33名となっております。

(16/3月末、17/3月末計画の執行役数にはりそなホールディングスとの兼務者8名が含まれております。)

15/9月末から16/3月末の増加要因については、15/9月末役員数が15/9月末付の役員退任(新任役員は10月1日付で就任)により一時的に減少したことによるものです。

(注2) 事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除いております。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1)	(店)	317	316(300)	307(272)	264(260)
海外支店(注2)	(店)	0	0	0	0
(参考)海外現地法人(注3)	(社)	10	9	8	7

(注1) 出張所、代理店、インストアランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除いております。

()内の数字は、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を1ヶ店とみなした場合の本支店数です。

チャネル戦略を大幅に見直し中であり、今後、軽量化店舗の増設等により、本支店数が上記計画を上回る可能性があります。

(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。

	15/3月期 実績	15/9月期 見込み	16/3月期 計画	17/3月期 計画
--	--------------	---------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費	(百万円)	51,759	41,068	78,000	70,500
うち給与・報酬	(百万円)	33,884	30,866	61,800	51,800
平均給与月額	(千円)	459	454	449	452

(注1) 15/3月期実績には、14/4～15/2月までの旧あさひ銀行の計数は含まれておりません。

(注2) 平均年齢36歳9ヶ月(平成15年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注)	(百万円)	178	137	305	345
うち取締役・監査役報酬	(百万円)	178	78	125	95
うち執行役報酬	(百万円)	-	60	180	250
役員賞与	(百万円)	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与	(百万円)	19	14	14	13
平均役員退職慰労金	(百万円)	56	1	3	11

(注1) 15/3月期実績には、14/4～15/2月までの旧あさひ銀行の計数は含まれておりません。

(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。

また、15/3月期、15/9月期の執行役員を含めた役員報酬・賞与の計数は以下のとおりとなります。

	15/3月期実績	15/9月期見込み
役員報酬・賞与	(百万円) 348	205
うち取締役・監査役報酬	(百万円) 178	78
うち執行役(員)報酬	(百万円) 170	127

(注3) 現在、報酬制度の見直し(業績連動制度等の導入)の検討を行っていますが、見直し内容が確定していないため、

17/3月期計画については現行の報酬制度をもとに試算した計数を記載しております。

(注4) 平均退職慰労金は、一定の前提の下で試算を行っております。

(物件費)

物件費	(百万円)	103,766	90,693	189,100	147,000
うち機械化関連費用	(百万円)	25,601	31,493	69,500	44,439
除く機械化関連費用	(百万円)	78,165	59,200	119,600	102,561

(注1) 15/3月期実績には、14/4～15/2月までの旧あさひ銀行の計数は含まれておりません。

(注2) 厚生関係費は物件費に含めております。

(注3) 16年3月期計画から旧大和銀行と旧あさひ銀行の機械化関連費用の計上基準を統一した計画に変更しております。

(主に旧大和銀行の通信費、用紙帳簿費、センター光熱費等、旧定義における機械化関連以外の物件費を機械化関連経費に振替計上することにより、りそな銀行としての計上基準を統一しております。)

(人件費+物件費)

人件費+物件費	(百万円)	155,525	131,761	267,100	217,500
---------	-------	---------	---------	---------	---------

(図表7)子会社・関連会社一覧(注1)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算 (注4)	(億円、USD：百万ドル)								連結又は持分法の別
					決算 通算	総資産	借入金	うち4行分 (注2)	資本勘定	うち4行 出資分	経常利益	当期利益	
コスモ証券(株)	T6/12月	森山 治彦	証券	H15/3月		731	53	35	285	314	▲ 21	▲ 54	連結
津山証券(株)	S19/8月	守分 吉範	証券	H15/3月		24	0	-	10	-	▲ 1	▲ 1	連結
あさひ銀リテール ファイナンス(株)	S54/7月	川鍋 隆	ファイナンス	H15/3月		1,766	1,615	1,615	143	201	▲ 31	▲ 31	連結
大和ギャランティ(株)	S44/7月	渡辺 吾郎	信用保証、コンサル ティング	H15/3月		262	-	-	81	86	▲ 12	▲ 8	連結
あさひ銀保証(株)	S50/5月	物江 理	信用保証	H15/3月		1,489	-	-	551	750	▲ 278	▲ 659	連結
近畿大阪信用保証(株)	H7/3月	稲葉 隆博	信用保証	H15/3月		115	-	-	5	44	▲ 2	▲ 2	連結
あさひ銀ファイナ ンスサービス(株)	S53/10月	村井 満政	ファクタリング	H15/3月		1,534	637	637	109	101	4	3	連結
りそな債権回収(株)	H12/10月	林 清美	債権管理回収	H15/3月		17	-	-	5	5	0	0	連結
大和モーゲージ(株)	S58/10月	福留 光孝	抵当証券	H15/3月		29	27	27	2	0	▲ 5	217	連結
共同抵当証券(株)	S59/2月	佐野 友昭	抵当証券	H15/3月		1,849	1,663	1,663	180	158	14	1	連結
あさひカード(株)	S58/2月	大貫 利喜	クレジットカード	H15/3月		655	426	227	38	0	2	0	連結
(株)大和銀カード	S58/4月	近藤 順司	クレジットカード	H15/3月		584	436	231	26	8	3	1	連結
近畿大阪リース(株)	S48/8月	川本 勇夫	総合リース	H15/3月		851	690	690	2	61	0	▲ 61	連結
あさひ銀リース(株)	S51/4月	伊藤 賢三	総合リース	H15/3月		1,700	1,132	564	54	2	26	4	連結
大和ファクター・ リース(株)	S57/1月	陌間 勢一	総合リース、ファ クタリング	H15/3月		885	704	492	24	41	15	▲ 22	連結
大和銀企業投資(株)	S61/1月	野々山 浩	ベンチャーキャピ タル	H15/3月		84	76	60	4	4	▲ 4	0	連結
コスモエンタープ ライズ(株)	S62/12月	川角 栄造	ベンチャーキャピ タル	H15/3月		7	6	6	0	-	▲ 0	▲ 0	連結
りそなキャピタル(株)	S63/3月	高橋 洋秀	ベンチャーキャピ タル	H15/3月		176	113	101	56	21	0	0	連結
りそなアセットマネ ジメント(株)	S62/11月	吉澤 政之	投資信託委託・投 資顧問	H15/3月		14	-	-	9	2	▲ 4	▲ 4	連結
りそな総合研究所(株)	S61/10月	大谷 昭義	コンサルティング	H15/3月		16	-	-	10	0	1	0	連結
(株)大和銀総合研究所	S62/6月	國定 浩一	コンサルティング	H15/3月		8	-	-	5	0	0	▲ 0	連結
大和銀総合システム (株)	S45/7月	上田 泰弘	情報処理サービス	H15/3月		37	16	8	13	0	4	1	連結
あさひ銀総合システ ム(株)	S46/7月	武井 徳司	情報処理サービス	H15/3月		87	30	30	30	0	5	1	連結
大和銀コンピュー ターサービス(株)	H12/9月	上田 泰弘	情報処理サービス	H15/3月		0	0	-	▲ 0	-	0	▲ 1	連結
近畿大阪ビジネス サービス(株)	S51/4月	大槻 忠行	事務等受託	H15/3月		3	-	-	2	1	0	0	連結
大和銀総合管理(株)	S55/2月	福留 光孝	事務等受託	H15/3月		4	-	-	1	0	0	0	連結

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算 (注4)	(億円、USD：百万ドル)								連結又は持分法の別
					決算 通算	総資産	借入金	うち4行分 (注2)	資本勘定	うち4行 出資分	経常利益	当期利益	
あさひ銀ビジネスサービス(株)	S55/7月	尾方 良文	事務等受託	H15/3月		13	-	-	2	0	0	0	連結
大和ビジネスサービス(株)	S56/5月	田中 憲一	事務等受託	H15/3月		4	-	-	2	0	1	1	連結
大和銀オペレーションビジネス(株)	H5/4月	中川 隆	事務等受託	H15/3月		1	-	-	0	0	0	0	連結
あさひ銀ソフトウェア(株)	S58/10月	前田 稔	システム開発	H15/3月		11	-	-	2	0	0	0	連結
ディアンドアイ情報システム(株)	H10/3月	青柳 良	システム開発保守・運営	H15/3月		4	-	-	2	0	0	0	連結
大和オフィスサービス(株)	S60/7月	神崎 健一	人材派遣	H15/3月		7	-	-	1	0	0	0	連結
あさひ銀キャリアサービス(株)	S62/10月	木村 謙一	人材派遣	H15/3月		8	-	-	1	1	0	0	連結
大和銀厚生サービス(株)	H4/8月	神崎 健一	福利厚生	H15/3月		1	0	0	0	0	0	0	連結
りそなビデオ・カルチャー(株)	S55/8月	西牧 修	ビデオ作成	H15/3月		1	-	-	0	0	0	0	連結
あさひ総合管理(株)	H7/1月	村井 進	担保不動産の競落・管理	H14/12月		24	-	-	2	3	▲7	▲0	連結
あさひ銀ビル管理(株)	S54/9月	遠藤 憲司	ビルの清掃・管理	H15/3月		3	-	-	1	0	0	0	連結
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)	H12/6月	松田 良一	信託銀行	H15/3月		16,358	-	-	531	170	24	13	持分法
あさひリテール証券(株)	S22/8月	佐藤 邦雄	証券	H15/3月		181	8	-	98	10	▲7	▲20	持分法
㈱大阪カードサービス	H1/4月	清水 武夫	クレジットカード	H15/3月		50	29	29	5	0	1	▲0	持分法
㈱大阪カードディーシー	H1/4月	清水 武夫	クレジットカード	H15/3月		4	3	3	0	0	0	0	持分法
㈱近畿大阪中小企業研究所	S49/4月	宮嶋 修身	コンサルティング	H15/3月		0	0	0	0	0	0	▲0	持分法
近畿大阪コンピュータサービス(株)	H1/7月	辻 英治	情報処理サービス	H15/3月		42	34	34	3	0	0	0	持分法
日本トラスティ情報システム(株)	S63/11月	窪田 香苗	情報処理サービス	H15/3月		331	320	116	4	0	1	1	持分法
エーシーサービス(株)	S61/3月	川上 榮之助	カード会員向けサービス	H15/3月		9	4	4	4	-	0	0	非連結
Asahigin Leasing (U.S.A.) Inc.	S60/11月	伊藤 賢三	総合リース	H14/12月	USD	22	20	20	1	-	▲0	▲0	非連結
㈱シーエックスエージェンシー	H6/11月	櫻井 剛	リース物件にかかる損害保険代理	H15/3月		0	-	-	0	-	0	0	非連結
りそなビジネスコンサルティング(株)	H13/7月	大谷 昭義	コンサルティング	H15/3月		0	-	-	0	-	0	0	非連結
㈱シービーシー	S58/10月	武井 徳司	情報処理サービス	H15/3月		11	-	-	9	0	0	0	非連結
Triangle Asset Management Ltd.	H14/2月	ハリンドラ・デ・シルバ	投資法人資産運用	H14/12月	USD	0	0	-	0	-	▲0	▲0	持分法 非適用

(注1) 15/3月期における国内の子会社・関連会社(およびその子会社・関連会社(海外含む))を記載しております。(傘下銀行5行除く)

なお、海外の子会社・関連会社については現地通貨で記載しております。

なお、以下の会社については15年4月以降、連結範囲に異動がありました。

(会社名)

大和モーゲージ(株)

大和銀企業投資(株)

㈱大和銀総合研究所

㈱近畿大阪中小企業研究所

エーシーサービス(株)

(異動内容)

連結→連結対象外

連結→連結対象外

連結→連結対象外

持分法→連結対象外

非連結→連結対象外

(理由)

共同抵当証券(株)との合併により解散

あさひ銀事業投資(株)との合併により解散

㈱あさひ銀総合研究所との合併により解散

㈱あさひ銀総合研究所との合併により解散

株主構成の変更

(時期)

平成15年7月

平成15年4月

平成15年4月

平成15年4月

平成15年8月

(注2) 借入金のうち、4行(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行)分は保証を含んでおります。

(注3) 15/3期連結決算において対象とされた子会社・関連会社のうち、4行からの与信額が1億円を超え、かつ、経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社については、今後の業績見通し、及びグループ戦略上の位置づけについて別表に注記しております。

(注4) 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5) 15年4月以降、社名、代表者の変更のあった先については、変更後の社名、代表者で記載しております(10月1日現在)。

< その他海外子会社・関連会社 >

会社名	設立年月	代表者	主な業務	(億円、IDR:10億円ドット97貼付、USD:百万ドル、HKD:百万香港ドル、GBP:百万英ポンド、THB:百万タイバーツ)								連結又は持分法の別	
				直近決算 (注4)	決算通貨	総資産	借入金	うち4行分 (注2)	資本勘定	うち4行 出資分	経常利益		当期利益
P.T.Bank Resona Perdania	S31/2月	笹倉 建一	銀行業務	H14/12月	IDR	3,710	876	876	649	97	129	98	連結
Daiwa International Finance (Cayman) Limited	H2/12月	野崎 清二郎	金銭の貸付	H15/3月	USD	142	—	141	0	0	6	6	連結
Daiwa PB Limited	H4/9月	野崎 清二郎	金銭の貸付	H15/3月	USD	395	—	389	0	0	13	13	連結
Asahi Finance (Cayman) Ltd.	H6/2月	野崎 清二郎	金銭の貸付	H14/12月	USD	2,309	—	2,282	0	0	0	0	連結
P.T. Resona Indonesia Finance	S59/11月	安藤 律男	リース業	H14/12月	IDR	55	-	-	36	12	2	4	連結
Resona Overseas Servicing Co., Limited	H11/10月	堂端 好幸	海外撤退に係る清算事務	H14/12月	HKD	2	-	-	1	0	0	0	連結
Resona Bank (Capital Management) Plc	S55/12月	西田 博之	証券業	H14/12月	GBP	37	-	-	37	33	0	0	連結
TD Consulting Co., Limited.	H7/1月	宮本 昭洋	投資・コンサル ティング	H14/12月	THB	41	30	30	11	2	1	1	連結
WSR Servicing Company, Inc.	H8/1月	田原 敦	海外撤退に係る清算事務	H14/12月	USD	0	-	-	0	0	0	0	連結

(注1) 15/3月期連結決算において対象とされた海外の子会社・関連会社を記載しております。

(優先出資証券に係る特別目的子会社13社を除く)

なお、以下の会社については15年4月以降、下記異動がありました。

(会社名)

(異動内容)

(理由)

(時期)

WSR Servicing Company, Inc.

連結対象→解散

清算手続き終了

平成15年7月

(注2) 借入金のうち、4行(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行)分は保証を含んでおります。

(注3) 15/3期連結決算において対象とされた子会社・関連会社のうち、4行からの与信額が1億円を超え、かつ、経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社については、今後の業績見通し、及びグループ戦略上の位置づけについて別表に注記しております。

(注4) 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5) 15年4月以降、社名、代表者の変更のあった先については、変更後の社名、代表者で記載しております(10月1日現在)。

(図表 7) 子会社・関連会社一覧

今後の業績見通し等 (注 3)

会社名	今後の業績の見通し	グループ戦略上の位置付け
コスモ証券(株)	平成15年3月期は赤字となるも、販管費の削減を中心とした経営改善策を実施。15年9月中間期黒字計上、通期黒字計上を見込む。	証券業務を担う子会社。
あさひ銀リテールファイナンス(株)	銀行と業務上重複しており、ノンバンク業務から撤退する方針。	
大和モーゲージ(株)	平成15年7月にグループ内の共同抵当証券(株)と合併したが、銀行と業務上重複しており、合併新会社は抵当証券業務から撤退する方針。	抵当証券業務から撤退方針。
近畿大阪リース(株)	平成15年度中に、外部売却を図る。	
大和ファクター・リース(株)	平成15年12月に代金回収業務を、グループ内のあさひ銀ファイナンスサービス(株)へ分割。平成15年度中に、外部売却を図る。	
大和銀企業投資(株)	平成15年4月にグループ内のあさひ銀事業投資(株)と合併。合併初年度からの黒字計上を目指す。	ベンチャーキャピタル業務を担う子会社。
コスモエンタープライズ(株)	平成15年9月中間期黒字計上。経営効率化を進め、通期黒字計上を目指す。	ベンチャーキャピタル業務を担うコスモ証券の子会社。
(株)大阪カードサービス	収益基盤となる会員は確保しており、営業基盤は安定している。今期は黒字を見込む。	クレジットカード業務を営む関連会社。

(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	コーポレートガバナンス事務局	原則月1回、但し必要に応じ随時開催(10回)	商法特例法第21条ノ7第1項等に定める事項の決定および取締役および執行役の職務の執行を監督
指名委員会	委員長	林野取締役、渡邊取締役、細谷取締役	コーポレートガバナンス事務局	原則年2回、但し必要に応じ随時開催(3回)	取締役の選任議案および解任議案の内容等の決定
報酬委員会	委員長	小池取締役、渡邊取締役、細谷取締役	コーポレートガバナンス事務局	原則年2回、但し必要に応じ随時開催(2回)	取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の決定
監査委員会	委員長	箭内取締役、荒川取締役、井上取締役、石橋取締役	監査委員会事務局	原則3ヶ月に1回、但し必要に応じ随時開催(現状、毎月)(8回)	取締役および執行役の職務の執行の監査、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	執行役	企画部	月1回以上	経営に関する全般的な重要事項ならびに重要な業務執行案件の協議・報告
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	月1回	内部監査に関する重要事項の協議・報告
執行役会議	社長	執行役	企画部	月1回以上	経営に関する全般的な事項ならびにその他の業務執行案件の協議・報告
部長会議	企画部長	部長、室長	企画部	月1回以上	当社各部の横断的な重要事項についての協議・報告または示達・情報交換等
グループ企画部長会	企画部長	当社及び各傘下銀行企画部長	企画部	月2回	グループの横断的な重要事項について当社および傘下銀行の企画部長による定例的な協議・報告等
運営方針協議会	関連事業部担当執行役	当社関連事業部と業務所管部(当社及びりそな銀行)の担当執行役、部長、並びに子会社の代表者、企画担当役員、企画部長	関連事業部	年1回	関連会社と当社及び傘下銀行による運営方針等の協議
りそな競争力向上委員会	社長	社長、副社長、企画部担当執行役、企画部長、競争力向上委員会事務局長	競争力向上委員会事務局	月1回程度	グループの競争力向上に資する施策の策定・実施

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
グループ経営委員会	社長	当社会長・社長、各傘下銀行社長	企画部・コーポレートガバナンス事務局	月1回	当社および傘下銀行トップによる経営課題等に関する定例的な協議・意見交換等
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、リスク統括部担当執行役、リスク統括部長	リスク統括部	原則、月1回	グループのリスク管理体制の整備・強化およびリスク状況・問題点の把握
グループコンプライアンス委員会	リスク統括部担当執行役	当社リスク統括部担当執行役、リスク統括部長、コンプライアンス統括室長、傘下銀行コンプライアンス統括部署担当執行役、コンプライアンス統括部署の部室長	コンプライアンス統括室	四半期毎	グループのコンプライアンス体制の強化及びグループ全体にかかるコンプライアンスに関する諸問題の検討・評価
グループ商品・サービス委員会	企画部長	当社企画部長、リスク統括部長、傘下銀行営業統括部署各部長	企画部	四半期毎	グループの商品・サービスの選定にかかる協議・調整
グループ店舗戦略委員会	企画部長	当社企画部長及び傘下銀行営業統括部署各部長	企画部	四半期毎	グループの店舗・チャネル戦略にかかる協議・調整

（注）開催頻度の（ ）内は、新経営体制移行後（6/27～10/31）の開催回数。

(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	コーポレートガバナンス事務局	原則月1回、 但し必要に応じ随時開催 (9回)	商法特例法第21条ノ7第1項等に定める事項の決定および取締役および執行役の職務の執行を監督
指名委員会	委員長	林野取締役、渡邊取締役、細谷取締役	コーポレートガバナンス事務局	原則年2回、 但し必要に応じ随時開催 (4回)	取締役の選任議案および解任議案の内容等の決定
報酬委員会	委員長	小池取締役、渡邊取締役、細谷取締役	コーポレートガバナンス事務局	原則年2回、 但し必要に応じ随時開催 (2回)	取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の決定
監査委員会	委員長	箭内取締役、荒川取締役、井上取締役、井関取締役	監査委員会事務局	原則3ヶ月に1回、但し必要に応じ随時開催(現状、毎月)(5回)	取締役および執行役の職務の執行の監査、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
合同経営会議	会長	りそなホールディングスの経営会議メンバー およびりそな銀行の代表執行役と以下の各部担当執行役 企画部 総合資金部 マーケティング戦略部 融資企画部 リスク統括部 人材サービス部 事務管理部	企画部	原則月1回以上(現状、毎週)	経営に関する全般的な重要事項ならびに重要な業務執行案件の協議・報告
融資会議	社長	代表執行役および以下の各部担当執行役 融資企画部 大阪・東京融資第一・二部 融資管理部 企画部 リスク統括部	融資企画部	原則月1回以上(現状、月2回)	与信業務全般に関する重要事項の協議・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
合同執行役会議	社長	りそなホールディングスおよびりそな銀行の代表執行役、執行役	企画部	原則月1回以上(現状、月2回)	経営に関する全般的な事項ならびにその他の業務執行案件の協議・報告
合同本部部長会	企画部長	りそな銀行代表執行役、りそなホールディングス代表執行役およびりそな銀行本部各部長	企画部	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
全国支店長会議		執行役部長 支店長 他	マーケティング戦略部 大阪・東京営業推進部	原則年2回 (4月・10月)	経営方針、経営計画、本部施策等の示達ならびに本部・営業店間の業務上の連携強化
ブロック母店長会議	社長	りそなホールディングスの代表執行役、りそな銀行の代表執行役、営業部店の執行役、ブロック母店長、その他議題に係るりそな銀行・りそなホールディングス本部各部の執行役および担当業務推進役	大阪・東京営業推進部 マーケティング戦略部 企画部	東西別に各々 原則月1回	経営計画、本部施策等の示達、他行動向・顧客ニーズ等の営業店報告、ならびに営業店・本部間の連携の強化
A L M委員会	企画部担当執行役	以下の各部の担当執行役、部長および市場トレーディング室長 企画部 総合資金部 マーケティング戦略部 大阪・東京営業推進部 コーポレート事業部 融資企画部 リスク統括部	企画部 総合資金部 リスク統括部	原則月1回以上	資金・収益・リスク・コストの総合的管理、戦略目標(資金・収益計画、自己資本比率計画、全行リスク計画)等の策定に関する組織横断的な事項の協議・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
流動性リスク委員会	リスク統括部担当執行役	以下の各部の担当執行役、部長 リスク統括部 企画部 総合資金部 マーケティング戦略部 コーポレート事業部 融資企画部	リスク統括部	流動性リスクの状況に応じて随時	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 以下の各部の担当執行役、部長 企画部 人材サービス部 事務管理部 システム部	企画部	原則半期1回以上	投資・経費の実績および計画等の協議・報告
C S 推進委員会	社長	社長、副社長 企画部担当執行役 以下の各部の部長および企画部業 革推進室長 企画部 マーケティング戦略部 大阪・東京営業推進部 コーポレート事業部 ローン事業部 不動産事業部 大阪・東京融資第一・二部 人材サービス部 事務管理部 システム部	企画部 業革推進室 東京営業推進部 大阪営業推進部	原則年1回以上	顧客満足度（C S）の向上に関する方針等の協議・報告
人権啓発委員会	人材サービス部担当執行役	人材サービス部担当執行役（委員長）、および委員長が選任した本部各部長	人材サービス部	原則年1回	行内の人権啓発に関する事項の協議・報告
賞罰委員会	人材サービス部担当執行役	人材サービス部担当執行役 事務管理部担当執行役 以下の各部の部長 融資企画部 リスク統括部 人材サービス部 事務管理部	人材サービス部	随時	職員の表彰および懲戒に関する事項の協議
事務・システムリスク委員会	事務管理部担当執行役 システム部担当執行役	以下の各部の担当執行役 事務管理部 システム部 リスク統括部 以下の各部の部長 企画部 総合資金部 マーケティング戦略部 大阪・東京営業推進部 コーポレート事業部 ローン事業部 融資企画部 リスク統括部 人材サービス部 事務管理部 システム部	事務管理部、システム部、リスク統括部	原則として隔月毎（2月、4月、6月、8月、10月、12月）	事務リスク・システムリスク軽減のための適正な諸施策の協議・報告
コンプライアンス委員会	リスク統括部担当執行役	リスク統括部担当執行役 以下の各部室の部長およびコンプライアンス室長 企画部 マーケティング戦略部 融資企画部 リスク統括部 人材サービス部 事務管理部 システム部	リスク統括部コンプライアンス室	原則として四半期毎	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
株式委員会	社長	社長、副社長 以下の各部の担当執行役、部長、 部付部長 企画部 総合資金部 マーケティング戦略部 大阪・東京営業推進部 大阪・東京融資第一部 リスク統括部	マーケティング戦略部、総合資金部	随時（5回）	政策投資株式圧縮に関する具体的運営方針の協議・報告

（注）開催頻度の（ ）内は、新経営体制移行後（6/25～10/31）の開催回数。

(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
企画部	上林 義則	執行役
企画部 I R 室、広報部	深井 慎	執行役
財務部	東 和浩	執行役
関連事業部	和田 幹彦	執行役
業務管理部	石井 進	執行役
業務管理部人事企画室	山岡 和馬	執行役
業務管理部システム企画室	田中 卓	執行役
リスク統括部	中村 重治	執行役
競争力向上委員会事務局	永井 正哲	執行役

(注) 平成15年10月1日現在。

(りそな銀行)

担当業務等	担当役員	現職
企画部	上林 義則	執行役
企画部 (財務)	東 和浩	執行役
企画部業革推進室	永井 正哲	執行役
総合資金部	邨上 義一	執行役
マーケティング戦略部	広富 靖以	執行役
東京営業推進部	桔梗 芳人	執行役
大阪営業推進部	岡村 裕	執行役
コーポレート事業部	山口 伸淑	執行役
ローン事業部	喜沢 弘幸	執行役
不動産事業部	下川 信	執行役
信託業務部	平野 隼彬	執行役
融資企画部	田村 泰博	執行役
大阪融資第一部、東京融資第一部	檜垣 誠司	執行役
大阪融資第二部、東京融資第二部	石村 等	執行役
融資管理部	梶田 邦治	執行役
リスク統括部	中村 重治	執行役
人材サービス部	山岡 和馬	執行役
事務管理部	松尾 誠人	執行役
システム部	田中 卓	執行役
大阪中央営業部	吉武 宣彦	執行役
大阪営業部	高橋 邦夫	執行役
東京営業部	安田 健	執行役
大手町営業部	田浦 義明	執行役
名古屋支店	渡辺 真也	執行役
東京中央支店	沼田 郁男	執行役
福岡支店、福岡中央支店	小谷 明	執行役

(注) 平成15年10月1日現在。

(図表10) 貸出金の推移 [傘下銀行合算]

(残高)

(億円)

		15/3月末 実績 (A)	15/9月末 見込み (B)	16/3月末 計画 (C)
国内貸出	インバ・クレジットを含むベース	293,931	271,120	269,809
	インバ・クレジットを除くベース	293,145	270,447	269,136
中小企業向け貸出 (注)	インバ・クレジットを含むベース	132,112	116,355	114,598
	インバ・クレジットを除くベース	131,659	115,998	114,241
うち保証協会保証付貸出		18,732	16,722	15,930
個人向け貸出(事業用資金を除く)		90,024	92,721	94,846
うち住宅ローン		80,255	83,129	85,159
その他		71,795	62,044	59,774
海外貸出		1,537	1,257	1,057
合計		295,468	272,377	270,866

(注) 中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は500万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指す。ただし、当社の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除く。

(増減額・実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後)

(億円)

		15/3月期 実績 (注)	15年度 上期見込 (B)-(A)+(7)	15年度 下期計画 (C)-(B)+(1)
国内貸出	インバ・クレジットを含むベース	4,377	▲13,900	3,426
	インバ・クレジットを除くベース	4,586	▲13,800	3,426
中小企業向け貸出	インバ・クレジットを含むベース	2,658	▲8,800	1,400
	インバ・クレジットを除くベース	2,351	▲8,700	1,400

(注) 履行状況報告書の図表10-1より引用。

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インバ・クレジットを除くベース))

(億円、()内はうち中小企業向け貸出)

	15年度上期 見込 (7)	15年度下期 計画 (1)
不良債権処理		
貸出金償却(注1)		
部分直接償却実施額(注2)		
CCPC(注3)		
協定銀行等への資産売却額(注4)		
上記以外への不良債権売却額		
その他の処理額(注5)		
債権流動化(注6)		
私募債等(注7)		
子会社等(注8)		
計	8,900 (6,900)	4,737 (3,157)

(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。

信託勘定における 分類個別引当額及び 分類部分直接償却額。

(注2) 部分直接償却当期実施額。

(注3) 共同債権買取機構に売却した債権に関する最終処理額。

(注4) 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5) その他の不良債権処理による残高減少額。

(注6) 主として正常債権の流動化額。

(注7) 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8) 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11) 収益見通し (業務純益ベース)

(単位 : 億円)

	傘下銀行合算				りそな銀行			
	15/3月期	15/9月期	16/3月期	17/3月期	15/3月期	15/9月期	16/3月期	17/3月期
基準シナリオ (A)	1,633	612	1,791	3,276	402	382	1,185	2,340

< 主要前提条件 >

	15/3月期	15/9月期	16/3月期	17/3月期
無担O/N		0.001%	0.001%	0.001%
TIBOR 3 M		0.09%	0.09%	0.09%
10年国債		1.5%	1.5%	1.5%

< 基準シナリオに対する変動見通し >

(単位 : 億円)

	傘下銀行合算				りそな銀行			
	15/3月期	15/9月期	16/3月期	17/3月期	15/3月期	15/9月期	16/3月期	17/3月期
楽観的シナリオ (B)			1,802	3,533			1,195	2,500
変化額 (B) - (A)			+ 11	+ 257			+ 10	+ 160
悲観的シナリオ (C)			1,790	3,197			1,185	2,295
変化額 (C) - (A)			▲ 1	▲ 79			0	▲ 45

[基準シナリオ]

- ・ 15年9月の水準で以降横這いを想定

[楽観的シナリオ]

- ・ 景気回復基調を背景にして長期金利で0.5%、短期金利で0.25%程度の金利上昇を想定
- ・ 主に金利上昇による利鞘拡大による資金利益の増大等を見込む

りそな信託銀行は、別途、独自シナリオによるシミュレーションを行っております。

[悲観的シナリオ]

- ・ 景気減速を背景にして長期金利で0.75%程度の低下、短期金利はほぼ横這いを想定
- ・ 主に債券利回り低下による資金利益の減少等を見込む

りそな信託銀行は、別途、独自シナリオによるシミュレーションを行っております。

(図表12) リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
信用リスク	[規定・基本方針] ・グループ全体の信用リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 ・また、持株会社における信用リスク管理については、「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。 ・また、グループの各銀行は、「クレジットポリシー」等の規程類を整備しています。 ・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。 [体制・リスク管理部署] ・持株会社における信用リスク管理の統括部署をリスク統括部信用リスク統括室と定めています。 - 信用リスク統括室は、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。 ・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。 ・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。 [リスク管理手法] ・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。 ・グループの主要な銀行においては、信用格付や自己査定をはじめとする信用リスク管理に関する手続・マニュアルなどを整備し、管理体制の強化を図っています。 ・グループの主要な銀行で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。	・リスクの把握にあたり、グループとして信用リスク計量化手法を統一し、平成15年上期より信用リスク限度を設定しました。 〔平成15年4月〕 ・グループの各銀行では、要管理先および破綻懸念先のうち、与信額30億円以上の先に対してD C F法を適用し、引当の強化を図りました。 〔平成15年9月〕 ・より厳正な自己査定を実施するため、自己査定マニュアルのグループ統一ガイドラインとなる「自己査定実施基準」を改定しました。 〔平成15年9月〕
マーケットリスク	[規定・基本方針] ・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。 ・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。 ・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ます。 [体制・リスク管理部署] ・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、リスク量を把握して上限枠の遵守状況を管理するとともに、リスク管理の高度化に努めています。 - また、リスク管理部署が把握した市場リスクの状況は、定期的に経営陣および持株会社へ報告します。 ・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・助言を行います。 - 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、設定する上限枠・損失限度等の妥当性の検証を行います。 [リスク管理手法] ・リスクを一定のレベルに抑制するよう、V a R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ます。 ・また、各銀行は、業務内容に応じて上限枠(V a R, 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ます。	・リスクの把握にあたり、グループとしてリスク計量化基準(保有期間、信頼区間)を統一し、平成15年上期より本基準に基づき、リスク限度(市場リスク, 投資株式価格変動リスク)を設定しました。 〔平成15年4月〕

(図表12) リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
流動性リスク	[規定・基本方針] ・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。 ・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。 ・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ます。 [体制・リスク管理部署] ・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、リスク指標の分析、ガイドラインの遵守状況の管理、リスク管理方針・規程等の整備を行うとともに、リスク管理の高度化に努めています。 ・また、流動性リスク管理部署が把握した流動性リスクの状況は、定期的に経営陣および持株会社へ報告します。 ・持株会社における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・助言を行います。 ・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の検証を行います。 [リスク管理手法] ・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ついてガイドラインを設定します。 ・流動性緊急時の対応については、緊急時における対応体制を定めておくとともに、フェーズを3段階に分けて段階に応じた対策を講じることとしています。	・各傘下銀行における流動性緊急時の対応策等をグループとして統一しました。 〔平成15年4月〕
カントリーリスク	[規定・基本方針] ・グループ全体の信用リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「グループリスク管理方針」に定めています。 ・カントリーリスク管理は信用リスク管理の枠組みの中に含まれます。 [体制・リスク管理部署] ・各銀行のカントリーリスク評価の改定について、持株会社では、リスク統括部信用リスク統括室が検証を行います。 ・また、グループの各銀行においても、カントリーリスクを所管する部署を定めています。 [リスク管理手法] ・グループの各銀行において国別の与信限度額を設定し、厳正に管理しています。	・りそな銀行において、外部格付を判定要件の中心とするようにカントリーシーリングの判定方法を見直しました。 〔平成15年7月〕

(図表12)リスク管理の状況

		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] ○事務リスク ・グループ全体の事務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。 ・グループの各銀行は「グループリスク管理方針」に基づき、「事務リスク管理方針」「事務リスク管理規程」等を定め、事務リスクを管理します。 ○システムリスク ・グループ全体のシステム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。 ・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。 ・グループ内のシステム障害等に備えて、「システム障害等発生時の緊急対策規程」を制定し、障害対応体制を整備しています。 [体制・リスク管理部署] ○事務リスク ・持株会社における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発生状況をモニタリングし、各銀行に対して指導・助言を行います。 ・グループの各銀行においても、事務リスクの管理部署を定めています。 ○システムリスク ・グループ全体のシステムリスク管理は、持株会社の業務管理部システム企画室が統括して管理します。システム企画室は、各銀行に対しシステムリスク管理態勢の整備について指導・助言を行います。 ・各銀行においても、システムリスクの管理部署を設けており、「グループリスク管理方針」に基づく管理を実施します。 [リスク管理手法] ○事務リスク ・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。 ・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の発生状況の管理を行います。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ます。 ○システムリスク ・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・助言を行います。 ・個々のシステムについては、システムの管理単位毎に機密性、完全性、可用性のレベルを定め、その重要度に応じた対策の水準および対策の実施状況について評価を行います。	○事務リスク ・業務委託先に関する管理の枠組みとして、グループ統一の指針となる「業務の外部委託管理に係るガイドライン」を制定しました。 〔平成15年9月〕 ・今後、本ガイドラインに基づく体制整備を進めていきます。 ○システムリスク ・今年度のグループにおけるシステムリスクの管理運営方針を定め、持株会社および各銀行が今年度の具体的施策にかかる計画を策定しました。 〔平成15年4・5月〕 ・15年7月の奈良銀行のNEWTONシステム(旧大和銀行の基幹系システム)移行にかかるコンティンジェンシープランの策定および障害を想定した訓練を実施しました。 〔～平成15年7月〕

(図表12) リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
法務リスク	[規定・基本方針] ・「法務リスク管理規程」「グループリスク管理方針」「グループリスク管理規程」に基づき、法務リスクの極小化等を図るべく、持株会社および各傘下銀行において「法務リスク管理規程」を制定し、適切な法務リスクの管理に必要な基本的事項を定めています。 [体制・リスク管理部署] ・法務リスクは、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リスクの統括管理を行ないます。 ・また、グループにおける法務リスク管理の統括については、持株会社のリスク統括部コンプライアンス統括室が行います。 [リスク管理手法] ・持株会社およびグループ各銀行の本部各部における管理については、各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ます。 ・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（正）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、法務リスクの極小化を図ります。 ・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、持株会社のコンプライアンス統括部署が、自社の取締役会に定期的に報告を行います。	・法務リスクにおける損失額の定義についてバーゼル銀行監督委員会の協議状況を踏まえ、見直しを実施しました。 〔平成15年7月〕 ・近畿大阪銀行において「法務リスク管理規程」「訴訟等管理要領」を制定し、下記訴訟等管理体制の変更を展望した枠組みを整備しました。 〔平成15年8月〕 ・近畿大阪銀行の訴訟等管理体制について、本部各部の責任を明確化しました。法務室による直接管理から、本部各部署による一次管理体制に変更しました。 〔平成15年10月〕 ・近畿大阪銀行において、法務リスクの極小化も目的としたコンプライアンス・チェック制度導入を決定しました。 〔平成15年9月、実施は10月〕
レピュテーションリスク	[規定・基本方針] ・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。 ・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。 ・持株会社およびグループの各銀行において「広報マニュアル」を制定し、具体的なルールを定めています。 [体制・リスク管理部署] ・グループ全体のレピュテーションリスク管理は、持株会社の広報部が一元的に行う体制としています。 [リスク管理手法] ・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。 ・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。 ・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。	・平成15年10月の組織改正に伴い、適時開示に関する所管部が広報部となったことから、適時開示情報に関する連絡体制の整備・見直しを行いました。 ・上記の見直しに沿って、持株会社および各傘下銀行の「広報マニュアル」を改定し、内容の充実を図りました。 〔平成15年10月〕

(図表13)金融再生法開示債権の状況 [傘下銀行合算]

(銀信合算)

(億円)

	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)	15/9月末 見込み(単体)	15/9月末 見込み(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	3,888	4,607	6,434	5,430
危険債権	7,529	8,849	12,165	13,455
要管理債権	17,645	18,326	13,589	14,150
小計	29,063	31,783	32,190	33,037
正常債権	282,445	309,643	255,470	285,070
合計	311,508	341,426	287,661	318,107

(銀行勘定)

(億円)

	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)	15/9月末 見込み(単体)	15/9月末 見込み(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	3,836	4,555	6,337	5,332
危険債権	7,482	8,803	12,122	13,412
要管理債権	17,412	18,093	13,500	14,061
小計	28,732	31,452	31,960	32,806
正常債権	279,861	307,059	253,151	282,750
合計	308,594	338,512	285,111	315,557

(信託勘定)

(億円)

	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)	15/9月末 見込み(単体)	15/9月末 見込み(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	51	51	97	97
危険債権	46	46	43	43
要管理債権	232	232	89	89
小計	331	331	230	230
正常債権	2,583	2,583	2,319	2,319
合計	2,914	2,914	2,549	2,549

引当金の状況

(億円)

	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)	15/9月末 見込み(単体)	15/9月末 見込み(連結)
一般貸倒引当金	4,687	4,945	5,266	5,210
個別貸倒引当金	2,626	3,062	8,029	9,908
特定海外債権引当勘定	9	5	7	3
貸倒引当金 計	7,323	8,013	13,303	15,123
債権売却損失引当金	101	101	59	59
特定債務者支援引当金	-	-	905	829
小計	7,424	8,114	14,269	16,012
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	8	8	7	7
小計	8	8	7	7
合計	7,433	8,123	14,276	16,020

(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)

	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)	15/9月末 見込み(単体)	15/9月末 見込み(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	2,679	3,336	4,843	3,784
危険債権	5,574	6,842	10,013	11,253
要管理債権	14,881	15,561	11,737	12,297
小計	23,134	25,740	26,594	27,336
正常債権	208,472	235,878	184,897	214,694
合計	231,607	261,619	211,492	242,030

(銀行勘定)

(億円)

	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)	15/9月末 見込み(単体)	15/9月末 見込み(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	2,627	3,284	4,746	3,687
危険債権	5,527	6,796	9,970	11,210
要管理債権	14,648	15,328	11,647	12,208
小計	22,803	25,409	26,364	27,105
正常債権	205,888	233,295	182,578	212,375
合計	228,692	258,704	208,942	239,481

(信託勘定)

(億円)

	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)	15/9月末 見込み(単体)	15/9月末 見込み(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	51	51	97	97
危険債権	46	46	43	43
要管理債権	232	232	89	89
小計	331	331	230	230
正常債権	2,583	2,583	2,319	2,319
合計	2,914	2,914	2,549	2,549

引当金の状況

(億円)

	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)	15/9月末 見込み(単体)	15/9月末 見込み(連結)
一般貸倒引当金	4,022	4,284	4,360	4,329
個別貸倒引当金	2,002	2,374	6,673	8,471
特定海外債権引当勘定	9	5	7	3
貸倒引当金 計	6,035	6,663	11,041	12,804
債権売却損失引当金	42	42	7	7
特定債務者支援引当金	-	-	829	829
小計	6,077	6,705	11,878	13,642
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	8	8	7	7
小計	8	8	7	7
合計	6,086	6,714	11,886	13,649

(図表14)リスク管理債権情報 [傘下銀行合算]

(銀信合算)

(億円、%)

	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)	15/9月末 見込み(単体)	15/9月末 見込み(連結)
破綻先債権額(A)	1,564	1,633	1,469	1,544
延滞債権額(B)	9,628	10,420	16,526	15,985
3か月以上延滞債権額(C)	575	711	395	566
貸出条件緩和債権額(D)	17,070	17,615	13,194	13,584
金利減免債権	699	700	567	568
金利支払猶予債権	46	68	93	93
経営支援先に対する債権	4,223	4,386	2,308	2,358
元本返済猶予債権	11,899	12,255	10,051	10,389
その他	201	202	173	174
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	28,838	30,380	31,585	31,680
部分直接償却	9,920	10,693	14,881	14,644
比率 (E)/総貸出	9.76%	10.28%	11.60%	11.57%

(銀行勘定)

(億円、%)

	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)	15/9月末 見込み(単体)	15/9月末 見込み(連結)
破綻先債権額(A)	1,545	1,614	1,453	1,527
延滞債権額(B)	9,548	10,340	16,401	15,861
3か月以上延滞債権額(C)	571	707	387	559
貸出条件緩和債権額(D)	16,841	17,385	13,112	13,502
金利減免債権	697	698	565	566
金利支払猶予債権	46	68	93	93
経営支援先に対する債権	4,097	4,260	2,297	2,347
元本返済猶予債権	11,798	12,155	9,983	10,320
その他	201	202	173	174
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	28,506	30,049	31,355	31,450
部分直接償却	9,920	10,693	14,881	14,644
比率 (E)/総貸出	9.74%	10.27%	11.62%	11.59%

(信託勘定)

(億円、%)

	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)	15/9月末 見込み(単体)	15/9月末 見込み(連結)
破綻先債権額(A)	18	18	16	16
延滞債権額(B)	79	79	124	124
3か月以上延滞債権額(C)	3	3	7	7
貸出条件緩和債権額(D)	229	229	81	81
金利減免債権	2	2	2	2
金利支払猶予債権	-	-	-	-
経営支援先に対する債権	126	126	10	10
元本返済猶予債権	100	100	68	68
その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	331	331	230	230
部分直接償却	-	-	-	-
比率 (E)/総貸出	11.36%	11.36%	9.03%	9.03%

(図表14)リスク管理債権情報 [りそな銀行]

(銀信合算)

(億円、%)

	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)	15/9月末 見込み(単体)	15/9月末 見込み(連結)
破綻先債権額(A)	1,135	1,197	1,143	1,211
延滞債権額(B)	6,960	7,648	13,187	12,568
3か月以上延滞債権額(C)	398	534	219	390
貸出条件緩和債権額(D)	14,482	15,026	11,517	11,906
金利減免債権	681	682	562	563
金利支払猶予債権	46	68	93	93
経営支援先に対する債権	4,223	4,386	2,308	2,358
元本返済猶予債権	9,334	9,689	8,380	8,716
その他	196	198	173	174
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	22,977	24,407	26,067	26,077
部分直接償却	7,567	8,130	11,618	11,185
比率 (E)/総貸出	10.59%	11.23%	13.19%	13.09%

(銀行勘定)

(億円、%)

	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)	15/9月末 見込み(単体)	15/9月末 見込み(連結)
破綻先債権額(A)	1,117	1,178	1,126	1,195
延滞債権額(B)	6,880	7,569	13,062	12,443
3か月以上延滞債権額(C)	394	531	212	383
貸出条件緩和債権額(D)	14,253	14,797	11,435	11,824
金利減免債権	679	680	560	561
金利支払猶予債権	46	68	93	93
経営支援先に対する債権	4,097	4,260	2,297	2,347
元本返済猶予債権	9,233	9,589	8,311	8,647
その他	196	198	173	174
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	22,646	24,076	25,837	25,847
部分直接償却	7,567	8,130	11,618	11,185
比率 (E)/総貸出	10.58%	11.23%	13.24%	13.14%

(信託勘定)

(億円、%)

	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)	15/9月末 見込み(単体)	15/9月末 見込み(連結)
破綻先債権額(A)	18	18	16	16
延滞債権額(B)	79	79	124	124
3か月以上延滞債権額(C)	3	3	7	7
貸出条件緩和債権額(D)	229	229	81	81
金利減免債権	2	2	2	2
金利支払猶予債権	-	-	-	-
経営支援先に対する債権	126	126	10	10
元本返済猶予債権	100	100	68	68
その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	331	331	230	230
部分直接償却	-	-	-	-
比率 (E)/総貸出	11.36%	11.36%	9.03%	9.03%

(図表15)不良債権処理状況 [傘下銀行合算]
(単体)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	15/9月期 見込み	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	8,389	3,686	12,506	
うち銀行勘定	8,349	3,664	12,468	
個別貸倒引当金繰入額	4,046	703	6,432	
貸出金償却等(C)	4,259	2,965	5,126	
貸出金償却	2,979	2,411	5,032	
CCPC向け債権売却損	142	51	0	
協定銀行等への資産売却損(注)	-	88	80	
その他債権売却損	471	198	12	
債権放棄損	665	215	-	
債権売却損失引当金繰入額	92	6	7	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	905	
特定海外債権引当勘定繰入	▲ 49	▲ 11	▲ 2	
うち信託勘定	40	22	37	
貸出金償却等(C)	40	22	37	
貸出金償却	39	11	37	
CCPC向け債権売却損	0	10	-	
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	-	
その他債権売却損	-	-	-	
債権放棄損	-	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	1,129	1,417	580	
合計(A) + (B)	9,519	5,104	13,086	13,715

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	3,252	4,682	1,059	
グロス直接償却等(C) + (D)	7,554	7,669	6,222	

(連結)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	15/9月期 見込み	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	9,053	4,178	13,039	
うち銀行勘定	9,013	4,155	13,002	
個別貸倒引当金繰入額	3,755	934	6,969	
貸出金償却等(C)	4,774	3,223	5,197	
貸出金償却	3,492	2,448	5,032	
CCPC向け債権売却損	141	51	0	
協定銀行等への資産売却損(注)	-	88	80	
その他債権売却損	474	491	83	
債権放棄損	665	143	-	
債権売却損失引当金繰入額	90	6	7	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	829	
特定海外債権引当勘定繰入	▲ 49	▲ 8	▲ 1	
うち信託勘定	40	22	37	
貸出金償却等(C)	40	22	37	
貸出金償却	39	11	37	
CCPC向け債権売却損	0	10	-	
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	-	
その他債権売却損	-	-	-	
債権放棄損	-	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)	1,031	1,365	533	
合計(A) + (B)	10,086	5,544	13,573	

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	3,554	5,220	1,379	
グロス直接償却等(C) + (D)	8,370	8,466	6,614	

(注)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。

(図表15)不良債権処理状況 [りそな銀行]
(単体)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	15/9月期 見込み	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)		1,482	10,309	
うち銀行勘定		1,460	10,273	
個別貸倒引当金繰入額		209	5,461	
貸出金償却等(C)		1,270	3,984	
貸出金償却		894	3,904	
CCPC向け債権売却損		-	0	
協定銀行等への資産売却損(注)		49	80	
その他債権売却損		109	▲ 0	
債権放棄損		215	-	
債権売却損失引当金繰入額		▲ 8	▲ 0	
特定債務者支援引当金繰入額		-	829	
特定海外債権引当勘定繰入		▲ 10	▲ 2	
うち信託勘定		22	37	
貸出金償却等(C)		22	37	
貸出金償却		11	37	
CCPC向け債権売却損		10	-	
協定銀行等への資産売却損(注)		-	-	
その他債権売却損		-	-	
債権放棄損		-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)		602	338	
合計(A) + (B)		2,085	10,647	11,148
<参考>				
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)		2,104	822	
グロス直接償却等(C) + (D)		3,396	4,843	

(連結)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	15/9月期 見込み	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)		1,607	10,831	
うち銀行勘定		1,585	10,794	
個別貸倒引当金繰入額		264	5,965	
貸出金償却等(C)		1,337	4,000	
貸出金償却		925	3,904	
CCPC向け債権売却損		-	0	
協定銀行等への資産売却損(注)		49	80	
その他債権売却損		217	15	
債権放棄損		143	-	
債権売却損失引当金繰入額		▲ 8	▲ 0	
特定債務者支援引当金繰入額		-	829	
特定海外債権引当勘定繰入		▲ 7	▲ 1	
うち信託勘定		22	37	
貸出金償却等(C)		22	37	
貸出金償却		11	37	
CCPC向け債権売却損		10	-	
協定銀行等への資産売却損(注)		-	-	
その他債権売却損		-	-	
債権放棄損		-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)		579	313	
合計(A) + (B)		2,187	11,145	
<参考>				
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)		2,537	1,111	
グロス直接償却等(C) + (D)		3,897	5,149	

(注)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。

(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	1	1	1	1
B	1	0		
C	16	83	14	77
D	24	63	16	49
E	25	88	19	39
F	10	16	9	12
G	126	783	111	520
H	45	1,009	68	1,267
I	12	63	29	146
格付なし	12	12	5	7

(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(部分直接償却控除前)した「与信ベース」であります。

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

(注4) 「格付なし」となるのは、以下のいずれかに該当する先です。

<旧あさひ>

与信残高(極度)30百万円未満の法人()

与信残高(極度)150百万円未満の個人()

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

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であれば格付は付与しておりません。

<旧大和>

延滞などの一定事象が発生していない個人・非営利法人

(注5) 大和銀行とあさひ銀行の合併に伴い、格付制度が改定されておりますが、旧格付制度における格付を新格付制度で対応する格付に読替えた上で作成しております。

(参考) 金融再生法開示債権の状況(単体ベース)

(億円)

	15年3月末実績
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	2,679
危険債権	5,574
要管理債権	14,881
正常債権	208,472
総与信残高	231,607

(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	1	0		
C				
D	1	2	1	2
E				
F	3	4	1	0
G	13	31	10	18
H	10	589	12	599
I	2	4	6	11
格付なし	8	15	8	15

(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(部分直接償却控除前)した「与信ベース」であります。

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

(注4) 「格付なし」となるのは、以下のいずれかに該当する先です。

与信残高(極度)30百万円未満の法人()

与信残高(極度)150百万円未満の個人()

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

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(単体ベース)

(億円)

	15年3月末実績
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	294
危険債権	612
要管理債権	809
正常債権	46,001
総与信残高	47,717

(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
C+	1	3	1	2
C	2	6	3	2
C-	5	5	3	0
D	7	16	5	10
E	11	6	8	2
D1	65	12	46	9
D2	1	0	1	0
D3	94	6	95	7
D4	9	1	2	0
要注意先A	39	47	20	8
要注意先B	3	1	3	0
要注意先C	29	12	20	15
要管理先	93	66	76	66
破綻懸念先	40	51	50	80
実質破綻先	15	5	44	20
破綻先	2	0	16	9
格付なし	394	17	417	23

(注1) 倒産1期前・半期前の行内格付は、それぞれ13年9月末・14年3月末時点の信用格付にて表示しております。

(注2) 「格付なし」は、非事業性個人向けローンのみで、上記の信用格付時点において、延滞など債務履行に支障をきたしていなかった債務者であります。

(注3) 倒産先として法的破綻先・銀行取引停止処分先・弁護士の受任通知のあった先を計上しております。小口(与信残高1百万円未満)も含んでおります。

(注4) 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。

(参考) 金融再生法開示債権の状況(単体ベース)
(億円)

	15年3月末実績
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	847
危険債権	1,303
要管理債権	1,923
正常債権	26,753
総与信残高	30,828

(図表18)評価損益総括表(平成15年3月末、単体)[傘下銀行合算]

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	91	-	-	-
	債券	72	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	18	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	2,254	▲154	-	154
	債券	-	-	-	-
	株式	1,990	▲154	-	154
	その他	264	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	63,790	▲319	880	1,199
	債券	46,892	304	308	4
	株式	14,096	▲536	536	1,073
	その他	2,801	▲86	34	121
	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)	3,011	2,170	▲841	82	888
その他不動産	111	123	12	30	18
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(注1)旧あさひ銀行、奈良銀行につきましては、平成10年3月より「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おります。

(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んでおります。

(図表18)評価損益総括表(平成15年3月末、単体)[りそな銀行]

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	2,146	▲154	-	154
	債券	-	-	-	-
	株式	1,882	▲154	-	154
	その他	264	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	50,525	▲358	621	979
	債券	36,252	144	147	2
	株式	12,552	▲515	442	957
	その他	1,720	11	31	19
	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)	2,319	1,643	▲676	75	752
その他不動産	54	68	13	29	15
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(注1)旧あさひ銀行につきましては、平成10年3月より「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おります。

(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んでおります。

(図表18)評価損益総括表(平成15年3月末、連結)[傘下銀行合算]

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	93	-	-	-
	債券	74	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	18	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	205	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	202	-	-	-
	その他	2	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	64,210	▲309	901	1,210
	債券	46,892	304	308	4
	株式	14,099	▲527	557	1,084
	その他	2,801	▲86	34	121
	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)	3,081	2,204	▲876	84	925
その他不動産	113	124	11	30	18
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(注1)旧あさひ銀行、奈良銀行につきましては、平成10年3月より「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おります。

(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んでおります。

(図表18)評価損益総括表（平成15年3月末、連結）〔りそな銀行〕

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	204	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	202	-	-	-
	その他	2	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	50,942	▲348	641	990
	債券	36,252	144	147	2
	株式	12,552	▲505	462	968
	その他	1,720	11	31	19
	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）	2,389	1,678	▲710	78	789
その他不動産	54	68	13	29	15
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(注1)旧あさひ銀行につきましては、平成10年3月より「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おります。

(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んでおります。

(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)	
	15/3月末	15/9月末見込み	15/3月末	15/9月末見込み
金融先物取引	3,407	2,103	-	-
金利スワップ	124,616	115,332	2,111	1,534
通貨スワップ	10,133	9,213	511	534
先物外国為替取引	9,081	7,957	215	274
金利オプションの買い	2,792	2,828	13	21
通貨オプションの買い	12,518	13,336	411	666
その他の金融派生商品	13,373	16,826	-	20
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	▲1,440	▲1,241
合 計	175,923	167,600	1,823	1,811

(注)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を計上しております。

[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)	
	15/3月末	15/9月末見込み	15/3月末	15/9月末見込み
金融先物取引	3,407	2,091	-	-
金利スワップ	124,369	116,739	2,098	1,559
通貨スワップ	10,112	9,311	510	543
先物外国為替取引	8,988	8,039	213	276
金利オプションの買い	2,782	2,828	13	21
通貨オプションの買い	12,518	13,391	411	668
その他の金融派生商品	13,317	16,712	-	-
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	▲1,440	▲1,261
合 計	175,496	169,114	1,807	1,808

(注)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を計上しております。

(図表20)信用力別構成（15/3月末時点）[傘下銀行合算]

(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)	2,964	648	77	3,690
信用コスト	1	8	0	9
信用リスク量	17	54	1	73

(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、奈良銀行の計数は除いて作成しております。

(図表20)信用力別構成（15/3月末時点）[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)	合 計
信用リスク相当額(与信相当額)	2,953	638	76	3,668
信用コスト	1	8	0	9
信用リスク量	17	53	1	73

(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。