

経営の健全化のための計画

(預金保険法第105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6月

株式会社 リそなホールディングス

株式会社 リそな銀行

株式会社りそな銀行は、預金保険法第105条に従い、自己資本の充実のために行う預金保険機構による株式等の引受け等の申込みを行います。

併せて、株式会社りそなホールディングスは、現在の「経営の健全化のための計画」を本計画に見直し致します。

株式会社りそなホールディングスおよび株式会社りそな銀行は、本件申請により株式等の引受け等を受けることの重大性を厳粛に受けとめ、役職員一丸となって、本計画の着実な実行に向けて邁進していく覚悟でございます。

目 次

はじめに	1
1．認定を受けるに至った経緯・要因	1
（1）認定を受けるに至った経緯	1
（2）自己資本比率低下の要因	2
（3）旧経営陣の対応	3
2．責任ある経営体制の確立に向けたガバナンス体制の再構築	5
（1）りそな銀行のガバナンス体制の再構築	5
（2）グループのガバナンス体制	7
（3）従来の経営責任についての考え方	8
3．りそな銀行の経営健全化に向けた取組	9
（1）資産の健全化	10
（2）収益構造・業務運営の健全化	11
4．利益流出の抑制	14
5．新たな経営体制によるりそなグループの再生に向けたビジネス・モデルの策定	15
（1）ビジネス・モデルの策定等	15
（2）自主的・積極的なディスクロージャー	16
経営の健全化のための計画	20
1．金額・条件等	20
（1）根拠	20
（2）発行金額、発行条件、商品性	20
（3）金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針	23
2．経営の合理化のための方策	25
（1）経営の現状及び見通し	25
（2）業務再構築のための方策	29
3．責任ある経営体制の確立のための方策	39
（1）金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	39
（2）経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	39
（3）コンプライアンス体制	42
（4）自主的・積極的なディスクロージャー	43
（5）従来の経営責任についての考え方	43

4 . 配当等により利益の流出が行われないための方策等 - - - - -	44
(1) 基本的考え方 - - - - -	44
(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方 - - - - -	44
5 . 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策 - - - - -	45
(1) 基本的な取組み姿勢 - - - - -	45
(2) 具体的な方策 - - - - -	45
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 - - - - -	52
(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方 - - - - -	52
(2) 剰余金の推移 - - - - -	52
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 - - -	53
(1) 各種リスク管理の状況 - - - - -	53
(2) 資産運用に係る決裁権限の状況 - - - - -	55
(3) 資産内容 - - - - -	55
(4) 償却・引当方針 - - - - -	56
(5) 評価損益の状況と今後の処理方針 - - - - -	57
(6) 金融派生商品等取引動向 - - - - -	57
(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 - - - - -	58
(図表編) - - - - -	59
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
12 リスク管理の状況 - - - - -	78
13 金融再生法開示債権の状況 - - - - -	88
14 リスク管理債権情報 - - - - -	90
15 不良債権処理状況 - - - - -	92
17 倒産先一覧 - - - - -	94
18 評価損益総括表 - - - - -	97
19 オフバランス取引総括表 - - - - -	101
20 信用力別構成 - - - - -	103

．はじめに

平成 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ご認定（以下、認定）を受けました。

これを受けて、同行は、預金保険法に従い株式等の引受等の申込みを行うとともに、同行およびその持株会社であるりそなホールディングスとして、経営の健全化のための計画（以下、計画）を提出します。

このような事態となり、国民の皆様、株主の皆様、お取引先の皆様を始めとする関係者の方々にご迷惑、ご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

今後は、認定の趣旨および多額の公的資本増強を受ける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、皆様にご安心いただける経営を実現すること、お客様にとって本当に価値のある銀行グループとなることが我々の責務であると考えております。

このため、新経営陣の下、新たな金融グループとして生まれ変わるべく、グループ役職員の総力をあげて計画の実施に取組み、ガバナンス、資産内容、収益構造、業務運営など、経営のあらゆる面を変革します。

皆様には、何卒、引続き、ご支援を賜わりますようお願い申し上げます。

1．認定を受けるに至った経緯・要因

(1)認定を受けるに至った経緯

りそなグループの自己資本比率の状況

りそなグループでは、15 年 3 月期に、傘下銀行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、繰延税金資産の計上の厳格化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の処理を積極的に進めました。

この結果、15 年 3 月期の自己資本比率は、グループ連結で 3.78%、りそな銀行(連結)については 2.07%と、健全行の国内基準である 4%を下回ることとなりました。

資本増強の必要性の認定

上記の自己資本比率の状況を受けて、金融危機対応会議が開催され、同会議における「このような事態を放置すれば信用秩序の維持に極めて重大な支障が生ずるおそれがある」とのご答申に基づき、内閣総理大臣から、りそな銀行に対し、ご認定をいただくに至ったものであります。

(2)自己資本比率低下の要因

上記のようにりそな銀行の自己資本比率が大きく低下したのは、繰延税金資産の計上の厳格化、与信費用の増大と保有株式の大幅な価格低下によるものです。

繰延税金資産

15年3月期決算において繰延税金資産の計上を厳格化した結果、繰延税金資産の取崩額は、年間で2,740億円程度（りそな銀行と埼玉りそな銀行（旧大和銀行と旧あさひ銀行）の合算）となり、これが、りそな銀行の純資産減少の一因となりました。

<繰延税金資産の推移> (億円)

	14/3月末	15/3月末	14/3月末比
繰延税金資産の残高	7,092	4,354	2,738

(*)14/3月末は、大和銀行とあさひ銀行の合算。15/3月末は、りそな銀行と埼玉りそな銀行の合算。

与信費用

13年3月期から15年3月期にかけて、りそな銀行（およびその母体である大和銀行、あさひ銀行）の与信費用は、約1兆8,000億円と、この間の実勢業務純益(*)約8,500億円を大きく上回り、これが、りそな銀行の体力低下の大きな要因となりました。

(*)一般貸倒引当金繰入および信託勘定不良債権処理前の業務純益。

<実勢業務純益と与信費用の推移> (億円)

	13/3月期	14/3月期	15/3月期	累計
実勢業務純益	2,863	3,064	2,562	8,490
与信費用	4,826	9,271	4,120	18,219

(*)13/3月期、14/3月期は、大和銀行とあさひ銀行の合計。15/3月期は、合併前11ヶ月のあさひ銀行とりそな銀行の合計。

株式関係の損失

14年3月期から15年3月期にかけて、株式等関係損益は、約8,900億円となり、これも、りそな銀行の体力低下の大きな要因となりました。

<株式等関係損益の推移> (億円)

	14/3月期	15/3月期	累計
株式等関係損益	5,829	3,052	8,881

(*)14/3月期は、大和銀行とあさひ銀行の合計。15/3月期は、合併前11ヶ月のあさひ銀行とりそな銀行の合計。

(3)旧経営陣の対応

旧経営陣も、与信リスクや株価変動リスクについては十分認識し、不良債権のオフバランス化や株式の売却により、リスクの削減に努めてまいりました。

また、経営統合による顧客基盤の強化やリストラ等による収益力の強化、資本増強による財務基盤の強化等、リスクに耐えうるよう、体力の増強にも努めてまいりました。

しかし、こうした施策が十分な効果を発揮しないうちに、自己資本比率の大幅な低下を招くこととなり、結果として、リスクの大きさに比べて十分かつ迅速な対応を行うことができませんでした。

この要因としては、景気低迷に伴う貸出先の業況悪化や倒産、地価下落による担保価値の低下、急激な株価下落等の厳しい外部環境もあったと認識しておりますが、一方で、旧経営陣の対応にも以下のとおり不十分な点があったと考えております。

なお、新経営陣の下、更に原因等を究明し、今後の経営に反映させてまいります。

与信リスク等への不十分な対応

与信費用の増大については、関連ノンバンクも含めた大口取引先への与信リスクの集中が迅速に解消できなかったこと、経営不振企業に早期に経営改善・再生を促す取組が不足していたこと、与信リスクに見合った適正な利鞘確保に向けた取組が十分ではなかったこと等、反省すべき点があったと考えております。

また、大口取引先への与信リスクの集中を抑制するために導入していたクレジット・シーリング（与信上限規制）について、当面の収益の確保や顧客の信用面への配慮等から、結果として、制度の趣旨に沿った厳格な運用ができなかった面がありました。

保有株式については、価格変動リスクに対する認識の甘さ等から、圧縮のスピードが遅れがちとなる面がありました。

統合効果実現の遅れ

収益力の強化については、経営統合に伴い傘下各行の強みを相互に活用してシナジー効果を発揮する予定でしたが、想定した以上に経営統合や傘下銀行の再編作業に忙殺され、本来の狙いであるシナジー効果発揮のための体制作り等が遅れがちとなる面があったと考えております。

指導力の不足等

合理化についても、経営統合に伴う合理化余地を活用して抜本的な合理化を進める予定でしたが、従業員の旧行意識を十分に払拭できなかったこと等から、調整に手間取り、具体策の決定が遅れがちとなる面がありました。

また、経営統合の当初構想では、りそなホールディングスに傘下銀行の企画・管理機能を集約する予定でしたが、再編作業との関係等から機能の集約を十分に進められず、このために、同社が傘下各行に対して十分な指導力を発揮できなかった面があったと考えております。

2. 責任ある経営体制の確立に向けたガバナンス体制の再構築

<主なポイント>

- (1)りそな銀行のガバナンス体制の再構築
 - 外部からの人材登用等による経営陣の刷新
 - 委員会等設置会社への移行
 - コンプライアンス態勢の強化
 - 従業員の意識改革
- (2)グループのガバナンス体制
 - りそなホールディングスおよびグループ各社の経営陣の刷新等
 - イ.りそなホールディングスの経営陣の刷新・委員会等設置会社への移行
 - ロ.各社経営陣の若返り等
 - りそなホールディングスと傘下銀行間の役割分担の明確化
- (3)従来の経営責任についての考え方

1.に記載したような反省を踏まえ、責任ある経営体制の確立に向けて、ガバナンス体制を再構築いたします。

(1)りそな銀行のガバナンス体制の再構築

外部からの人材登用等による経営陣の刷新

従来の経営と訣別し、経営革新を強力かつスピード感をもって推し進めていくため、経営陣を大幅に刷新するとともに、若返りを図ります。

既に、頭取、副頭取は交代し、後任は、若手の執行役員から就任しておりますが、従来の経営手法にとらわれない新たな発想を導入するとともに、経営の透明性を高めるため、経営・法務・財務等に関する高度な知識・見識と豊富な経験をお持ちの方々をグループ外から招聘し、会長および社外取締役にご就任いただきます。

具体的には、取締役 11 名中 6 名を社外取締役とし、また、会長には代表権を持って経営にあたっていただくとともに、取締役会議長を務めていただくこととしております。

<グループ外から招聘する会長と社外取締役>

役職名	氏名	現(前)職
会長	細谷 英二	東日本旅客鉄道株式会社 代表取締役副社長
社外取締役	荒川 洋二	弁護士
	井上 輝一	トヨタ自動車株式会社 常勤監査役
	小池 俊二	株式会社サンリット産業 社長、大阪商工会議所副会頭
	箭内 昇	アロー・コンサルティング事務所 代表
	林野 宏	株式会社クレディセゾン 社長
	渡邊 正太郎	経済同友会 副代表幹事・専務理事

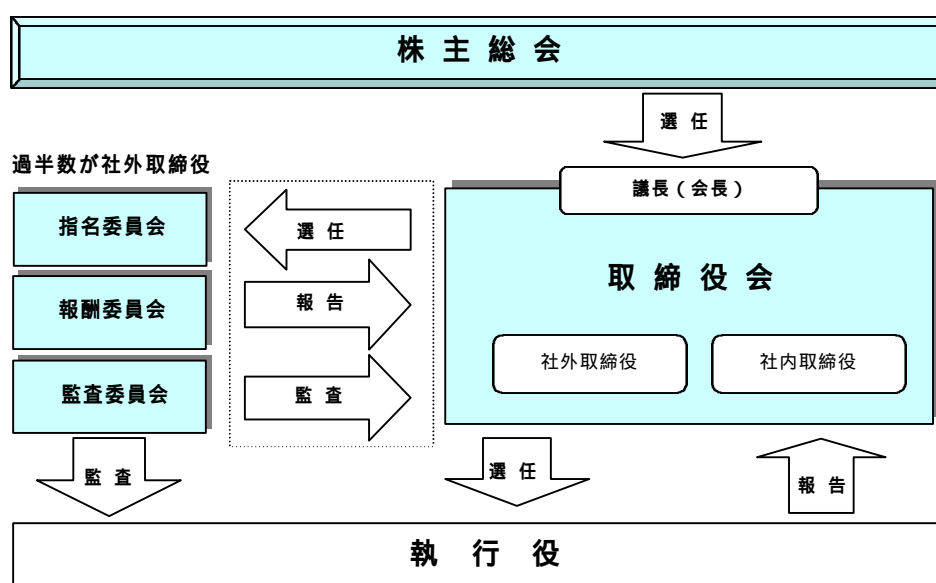
委員会等設置会社への移行

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、委員会等設置会社に移行いたします。

委員会等設置会社では、社外取締役が過半数を占める「指名」、「監査」、「報酬」の3委員会を設置することにより、経営への監督機能を強化します。

また、取締役会が選任する執行役に業務決定権限を大幅に委譲することにより、業務執行の迅速化を図ります。

【委員会等設置会社移行後のガバナンス体制のイメージ】



コンプライアンス態勢の強化

委員会等設置会社への移行に併せて、監査部門と執行部門を明確に分離する観点から、内部監査を担当する部署を監査委員会の傘下に執行部門から独立した形で直接置くことで、実効性ある監査・監督体制の構築を目指すこととします。

加えて、現行のリスク統括部や同部コンプライアンス室などについて、執行部門の牽制を行う部署としての位置付けをより明確化し、今まで以上に強化・充実してまいります。

従業員の意識改革

以上のようなガバナンス体制に加えて、従業員レベルでも、コンプライアンスやリスク管理に対する認識、収益意識、お客様重視の姿勢等について意識改革を進めるとともに、旧大和銀行・あさひ銀行の出身にとらわれることなく適切な人員配置を行うこと等により、旧行意識を払拭し、従業員が一丸となって、経営改革に取り組む体制を整えます。

(2)グループのガバナンス体制

りそな銀行のガバナンス体制の再構築は以上のとおりですが、グループとしても、認定の趣旨を重く受止め、経営体制を見直します。

りそなホールディングスおよびグループ各社の経営陣の刷新等

イ．りそなホールディングスの経営陣の刷新・委員会等設置会社への移行

グループの統括会社であるりそなホールディングスにおいても、経営の透明性の向上、経営監視機能の強化等の観点から、りそな銀行と同様に、会長および社外取締役をグループ外から招聘するとともに、委員会等設置会社に移行いたします。

具体的には、取締役 10 名中 6 名を社外取締役とし、また、会長には代表権をもって経営に当たっていただくとともに、取締役会議長を務めていただくこととしております。

なお、同社の会長および社外取締役は、りそな銀行の会長および社外取締役をそれぞれ兼任することにより、新しい経営陣の下で実効ある経営・監督を行ってまいります。

ロ．各社経営陣の若返り等

りそなホールディングスおよび傘下各行では、経営陣の若返りを図り、新たな体制で経営改革に取り組みます。

また、関連会社各社においても、経営陣の若返りおよび役員数削減による意思決定の迅速化等を目的として、大幅な役員の交代を実施する予定です。

< 役員数 >

	現行		新体制	削減数
HD・傘下銀行	47人	⇒	41人	6人
関連会社	230人		164人	66人

(*)取締役と監査役の合計。グループ内兼職は、二重計上とならないよう控除。

りそなホールディングスと傘下銀行間の役割分担の明確化

持株会社体制に移行後、グループ各社間の調整等のために従来よりも意思決定に時間を要する面があったことを踏まえ、りそなホールディングスと各傘下銀行本部の役割分担の見直し・明確化を図ります。

具体的には、新経営陣の下で、傘下銀行の再編作業との関係等から進んでいなかった企画・管理機能のりそなホールディングスへの集約等について検討してまいります。

(3)従来の経営責任についての考え方

今回の事態を踏まえ、経営陣の刷新等にあたって、りそなホールディングスならびにりそな銀行の代表者には、退任慰労金の支払を行いません。また、関連会社も含めたグループ全ての退任する取締役も、りそなグループ再生のため、退任慰労金を返上します。また、新任役員（グループ外から招聘する役員を除く）も含め、役員報酬については、4割程度のカットを実施いたします。

3. りそな銀行の経営健全化に向けた取組

<主なポイント>	
(1)資産の健全化	管理会計上の勘定分離 与信リスク管理の厳格化等 イ．大口与信管理の強化 ロ．与信リスクの小口分散化 保有株式売却の加速
(2)収益構造・業務運営の健全化	経費構造の改革 イ．人件費の削減（年収水準の3割引下げ、退職金・年金制度の更なる見直し、従業員数の削減） ロ．物件費の削減（子会社・関連会社の抜本的統合・整理） 資金利益の増強 イ．中小企業向け貸出等の増強 ロ．適正利鞘の確保等 シナジー効果の発揮等 顧客重視の姿勢の徹底

りそな銀行は、計画の前半2年間（17年3月期まで）を集中再生期間と位置づけ、新経営陣の下、以下のとおり、健全化に注力します。

<りそな銀行の経営健全化の目標>

項目	指標等	15/3月期(末)	17/3月期(末)目標
資産の健全化	不良債権比率(*1)	9.98%	5%台
	保有株式残高(*2)	約1兆1,700億円	6,000億円未満
収益構造の健全化	経費率(OHR)	61.3%	50%程度(*4)
	中小企業等向け貸出比率	76.6%	80%以上
収益目標	実勢業務純益(*3)	2,002億円	2,500億円超

(*1)金融再生法基準による不良債権比率（要管理債権以下の額／開示債権総額）。

(*2)その他有価証券で時価のある株式の取得原価（償却後）。

(*3)15/3月期の実勢業務純益は、りそな銀行が期初から存在したと仮定した推計値。

(*4)17/3月期の経費にはシステム統合費用等が含まれておりますが、今後、システム統合の見直し等により、更なる経費率の引下げを目指します。

なお、従来公表していた大阪りそな銀行の設置については、りそな銀行の健全化が一定水準まで進んだと判断した段階で、改めて具体的な検討を進めていく方針です。

(1)資産の健全化

15年3月期の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により、りそな銀行の資産の健全化は大きく前進しましたが、引続き、資産の健全化に取組み、財務面の課題を一掃します。

具体的には、以下のような取組により、不良債権比率（15年3月末9.98%）については、17年3月末に5%台への引下げを目指します。

また、保有株式残高（15年3月末約1兆1,700億円）については、17年3月末に6,000億円未満への圧縮を目指します。なお、これ以降についても、極力株式を保有しないよう継続して圧縮を進めます。

管理会計上の勘定分離

金融再生プログラムを踏まえ、早急に、管理会計上、不良債権等を「再生勘定」に、その他の部分を「新勘定」に分離します。これにより、各勘定に対する経営管理を的確に行います。特に「再生勘定」については、早期の再生処理、正常債権化等、適切な管理に努めます。具体的な方策については、新経営陣の下で検討してまいります。産業再生機構等の外部機関との連携を進める等、企業再生への取組を強化し、不良債権の削減を図るとともに、地域経済活性化への貢献を目指します。

与信リスク管理の厳格化等

イ．大口与信管理の強化

大口取引先への与信リスク集中が与信費用増大の一因となった反省を踏まえ、今後、クレジット・シーリング（与信上限規制）をより厳格に運営し、超過先については計画的に限度内への収束を図るなど、大口与信の大幅削減に向けた措置を検討します。また、大口取引先のモニタリング強化を通じて、業況悪化等の兆候を早期に把握し、必要な対策を講ずる仕組みを構築するなど、信用リスクの増大を未然に防止する体制を検討します。

ロ．与信リスクの小口分散化

後述のとおり、スコアリング審査を活用した商品やクレジット・ライン制度拡大等により、中小企業向け貸出や個人向けローンを増強し、与信リスクの小口分散化を図ります。

保有株式売却の加速

多額の株式保有により株価下落の影響を大きく受けた反省を踏まえ、遅くとも 17 年 3 月末までには保有株式残高を半減させることを目標とします。なお、銀行等保有株式取得機構や日本銀行への売却も活用し、早急に大幅な圧縮を進めることにより、極力目標の前倒し達成に努めます。

(2)収益構造・業務運営の健全化

収益力を増強し、不安定な経済環境の中でも、確実に利益を計上できる収益構造の確立を目指します。

具体的には、以下のような取組により、効率性を向上させ、経費率(15年3月期61.3%)については、17年3月期に50%程度への引下げを目指します。また、システム統合の見直し等により、更なる経費率の引下げを目指します。

さらに、中小企業等向け貸出比率(15年3月期76.6%)については、17年3月末に80%以上を目指します。

経費構造の改革

<りそな銀行の経費等の計画>

	15/3 月期	17/3 月期	15/3 期比	19/3 月期	15/3 期比
	実績(*1)	計画		計画	
人件費	994 億円	748 億円	246 億円	674 億円	320 億円
給与・賞与	680 億円	385 億円	295 億円	328 億円	352 億円
退職給付費用(*2)	169 億円	190 億円	+ 21 億円	169 億円	± 0 億円
期末従業員数	12,467 人	10,644 人	1,823 人	9,694 人	2,773 人
物件費	2,005 億円	1,878 億円	127 億円	1,541 億円	464 億円
統合費用除き(*3)	1,964 億円	1,642 億円	322 億円	1,362 億円	602 億円

(*1)15/3 月期実績は、期初からりそな銀行が存在したと仮定した場合の推計値です。

(*2)退職給付費用は、期待運用収益率の低下に伴う増加を見込んでおります。

(*3)「統合費用除き」の計数は、統合費用の中に現時点で傘下銀行毎の負担が確定していないもの等があるため、一部推計により算出しております。なお、統合費用についても、システム統合の見直し等により、更なる削減を目指します。

イ．人件費の削減

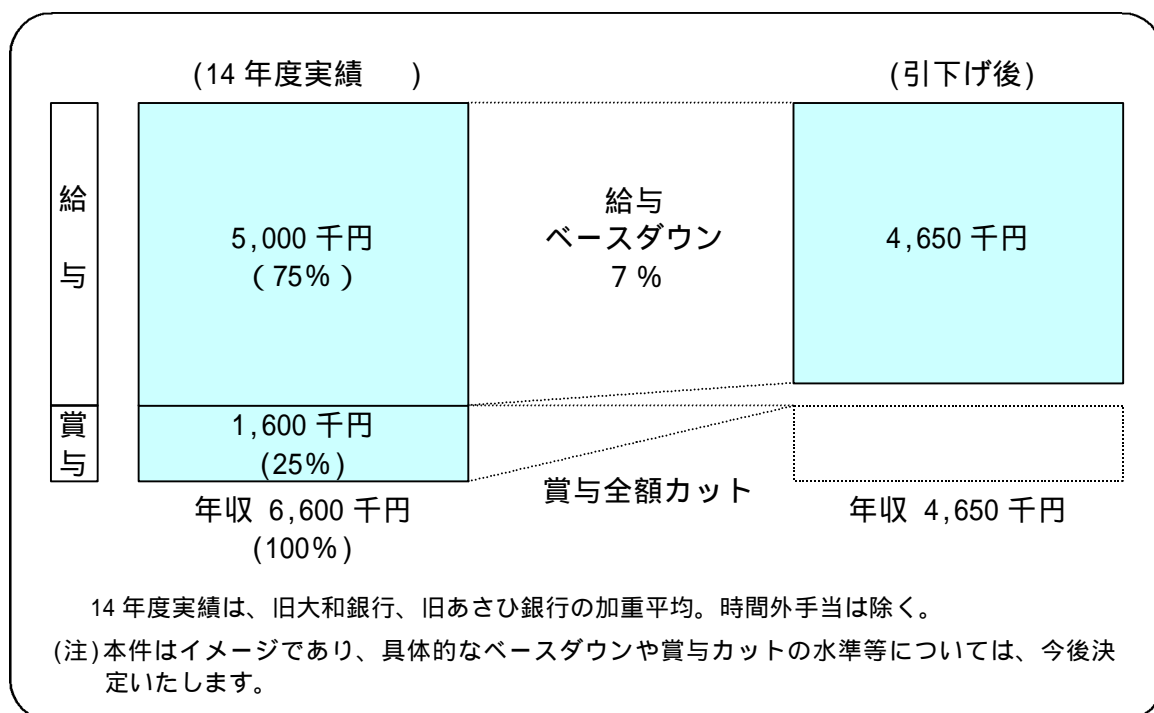
人件費については、以下の施策により、17年3月期には、15年3月期実績比250億円程度削減し、約750億円といたします。なお、人件費のうち、定例給与・賞与の総額は、17年3月期に385億円と、15年3月期実績から43%の削減となります。

(年収水準の3割引下げ)

多額の公的資本増強を踏まえ、定例給与水準の見直しを実施するとともに、当面、賞与カットも合わせ、従業員の年収水準を3割程度引下げの方針です(支店長クラスでピーク比半減の水準となります。)

なお、これにより、約200億円(16年3月期)の経費削減効果を見込んでおります。

<年収水準3割引下げのイメージ(例)>



(退職金・年金制度の更なる見直し)

また、退職金・年金制度については、本年3月に年金給付水準の引下げを含む新制度を導入したところですが、更なる制度の見直しを検討します。

(従業員数の削減)

従業員数は、店舗統廃合の加速や本部組織見直しにより、17年3月末までに約1,800人(15年3月末実績の約15%)削減し、10,600人程度とします。

ロ．物件費の削減

物件費についても、店舗統廃合の加速、寮・社宅の廃止、遊休不動産の早期処分等により、17年3月期には、15年3月期実績比130億円程度削減し、約1,880億円といたします。

なお、新経営陣の下、現在予定しているグループ各行間のシステム統合を見直すこと等により、今後、更なる削減を目指します。

(子会社・関連会社の抜本的統合・整理)

子会社・関連会社については、経済合理性に基づいて速やかに各社の存在価値を見極め、抜本的な統合・整理を実施してまいります。

なお、抵当証券業務については撤退するとともに、ノンバンク業務についても大幅に縮小する方針です。

資金利益の増強

イ．中小企業向け貸出等の増強

法人新規専担拠点や住宅ローンセンターの再編成・人員増強、スコアリング審査を活用した商品の推進強化、クレジット・ライン制度の拡大等により、中小企業向け貸出及び個人向けローンの増強を図ります。

ロ．適正利鞘の確保等

貸出のリスクに見合った適正利鞘の確保を徹底するとともに、調達面においても、高コストの調達を削減し、資金効率を高めます。

シナジー効果の発揮等

旧あさひ銀行店舗における年金信託の受託推進強化、グループ他行のお客様の不動産業務や遺言信託に関するニーズに円滑にお応えできる体制整備、投資信託や保険の販売体制の強化等により、役務取引収益の増強を図ります。

顧客重視の姿勢の徹底

地域に根差した金融機関として、現場（営業店）主義の徹底等、従来以上に、地域のお客様を大切にする姿勢を徹底します。

4．利益流出の抑制

配当につきましては、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、抑制することとし、16年3月期のりそなホールディングスの普通株の配当については、見送ることとします。

なお、その後については、この方針に沿って、毎期の収益状況等も踏まえて、新経営陣の下で、具体的水準を決定いたします。

この他、利益流出を抑制する施策として、高コストの負債性資本調達等を削減するとともに、今般の経営改革の趣旨を十分に踏まえ、委員会等設置会社への移行に伴い利益処分による役員賞与が廃止される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. 新たな経営体制によるりそなグループの再生に向けたビジネス・モデルの策定

<主なポイント>

(1) ビジネス・モデルの策定等

ビジネス・モデルの策定

行動計画の策定

経営の数値目標の策定

役職員のインセンティブについて

新たなビジネス・モデル等を踏まえた子会社・関連会社の抜本的見直し

(2) 自主的・積極的なディスクロージャー

りそなグループの再生に向けて、経営理念およびビジネス・モデルについて、新経営陣の下で見直しを行い、改めて策定し、必要に応じて、本計画の見直しも行います。これにより、収益力の向上、着実な内部留保の蓄積等、経営の安定化に取り組んでまいります。なお、それまでの間も、りそなグループとして地域のお客様との関係を大切にし、お客様からの信頼の回復と確保に努めてまいります。

(1) ビジネス・モデルの策定等

ビジネス・モデルの策定

経営理念を実現するための具体的な業務運営等のビジネス・モデルについては、信用供与円滑化のための方策、勘定分離に伴う不良債権処理方針も含めて、新経営陣の下で、本年7月以降に改めて策定する予定です。

その際、傘下銀行の経営戦略および傘下銀行との役割分担も含めた持株会社のあり方についても検討を行います。

また、現在予定しているグループ各行間のシステム統合についても見直しを行います。

行動計画の策定

ビジネス・モデルの策定後、速やかに、施策毎の目標期限等を明確にした行動計画を策定し、各施策の確実な実施を図ってまいります。

経営の数値目標の策定

行動計画の策定と併せて、収益の拡大、経費の更なる削減に向けた経営の数値目標等についても、新経営陣の下で、改めて策定いたします。

役職員のインセンティブについて

社外から招聘する会長の報酬については、業績連動型といたします。

さらに、将来的に、会長を含め、役員については、ストック・オプションの導入等により、業績に対するインセンティブを高めます。

また、従業員の処遇については、前述のように給与水準等の厳しい抑制を予定しておりますが、今後、従来以上に成果主義的な考え方を導入すること等についても検討するとともに、賞与水準等については、黒字化等、収益改善の状況に応じて検討します。

新たなビジネス・モデル等を踏まえた子会社・関連会社の抜本的見直し

前述のとおり、子会社・関連会社については、抜本的な統合・整理を実施する方針ですが、更に、グループのビジネス・モデルの策定を踏まえ、戦略的な観点からも、各社の存在価値について改めてゼロベースで見直しを行ってまいります。

(2)自主的・積極的なディスクロージャー

当グループでは、投資家の皆様やお取引先の皆様に、グループの経営に対するご理解を深めていただくよう経営トップによるIRミーティングや説明会を実施するとともに、ディスクロージャー誌やホームページ等を通じて傘下銀行を含めたグループ全体の積極的な情報発信に努めてまいりました。

こうした中、りそな銀行に対し「特別支援」の枠組みが適用されることとなったことを踏まえ、りそなグループとして健全かつ透明度の高い経営を従来以上に徹底することとし、株主・投資家の皆様やお取引の皆様にグループの実態を正確にご認識いただけるよう、これまで以上に適時・適切な情報開示を行ってまいります。

経営健全化計画の主な計数計画

1. リそな銀行の計画

	15/3月期 推計	<集中再生期間>		(億円)	
		16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
業務粗利益	5,155	5,019	5,557	5,796	6,034
コア業務粗利益	4,796	4,995	5,507	5,746	5,984
経費()	3,153	2,859	2,816	2,671	2,400
実勢業務純益	2,002	2,160	2,741	3,125	3,634
与信費用()	3,954	1,079	719	642	642
株式関係損益	3,052	100	50	-	-
経常利益	4,998	358	1,386	1,997	2,506
当期利益	7,663	369	1,342	1,990	2,556

16/3月期のコア業務粗利益は、今般の自己資本比率の低下等に伴う各種要因を考慮して保守的に見積っております。また、16/3月期の業務粗利益の減少は債券五勘定の減少(15/3月期 359億円 16/3月期 24億円)によるものです。

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
貸出金平残	209,000	209,900	217,800	223,000	231,300
株式末残	14,949	11,250	7,300	6,850	6,400

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
人件費	994	780	748	688	674
うち給与・賞与	680	453	385	339	328
物件費	2,005	1,891	1,878	1,798	1,541
経費率(OHR)	61.3	57.0	50.7	46.1	39.8
従業員数(期末)	12,467	11,844	10,644	9,694	9,694
本支店数(期末) 2	317	312(275)	274	265	265

- 1 大阪りそな銀行については、りそな銀行の健全化が一定水準まで進んだと判断した段階で、改めて具体的な検討を進めていく方針ですが、リストラ計画については、大阪りそな銀行を17年度中に設置する前提で策定しております。
- 2 本支店数欄の()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。

2. グループの計画

(1) 収益計画

<りそな銀行集中再生期間>

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
業務粗利益	7,632	7,314	7,931	8,227	8,542
経費()	4,558	4,315	4,216	4,077	3,746
実勢業務純益	3,073	2,999	3,715	4,150	4,796
与信費用()	5,104	1,472	1,072	972	972
株式関係損益	3,121	100	50	-	-
経常利益	5,063	707	1,930	2,614	3,260
当期利益	7,904	589	1,684	2,376	3,024

(2) 残高計画

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
貸出金平残	286,287	288,500	298,100	305,000	315,500
株式未残	16,622	12,900	8,940	8,490	8,040

(3) リストラ計画 1 (りそなホールディングスおよび傘下5行合算) (億円、%、人、店)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
人件費	1,596	1,260	1,216	1,140	1,120
物件費	2,730	2,793	2,737	2,679	2,368
経費率(OHR)	59.7%	59.0%	53.2%	49.6%	43.9%
従業員数(期末)	19,307	18,208	16,806	15,623	15,597
本支店数(期末) 2	600	569(532)	515	495	495

- 1 大阪りそな銀行については、りそな銀行の健全化が一定水準まで進んだと判断した段階で、改めて具体的な検討を進めていく方針ですが、リストラ計画については、大阪りそな銀行を17年度中に設置する前提で策定しております。
- 2 本支店数欄の()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。

< 「 1 . りそな銀行の計画」、 「 2 . グループの計画」 共通 >

- (*1) りそな銀行は15年3月に分割・合併により誕生した銀行であるため、損益や平残の15/3月期の計数は、以下の基準により記載しております。
- ・ 「(1)収益計画」の計数は、期初から同行が存在したと仮定した場合の推計値です。
 - ・ 「(2)残高計画」の計数のうち、貸出金平残は、期初から同行が存在したと仮定した場合の推計値です。
 - ・ 「(3)リストラ計画」の計数のうち、人件費、うち給与・賞与、物件費は、期初から同行が存在したと仮定した場合の推計値です。
- (*2) 「(1)収益計画」の計数は以下の基準により記載しております。
- ・ 業務粗利益は、信託勘定不良債権処理前の額を計上しております。
 - ・ コア業務粗利益は、上記の業務粗利益から債券五勘定を除いたものです。
 - ・ 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です。
 - ・ 与信費用には、一般貸倒引当金繰入額、信託勘定不良債権処理額を含んでおります。
- (*3) 「(2)残高計画」の計数は以下の基準により記載しております。
- ・ 貸出金平残は、国内銀行勘定・信託勘定の合算です。
 - ・ 株式未残は、簿価ベースの計数です。株式保有規制対象外の株式も含んでおります。

3 . りそなホールディングスの剰余金見込み

早期健全化法に基づく公的資金については、一斉転換期限までに注入額に見合う剰余金を確保できる見込みです。

今回注入を受ける公的資金の返済については、株式の売却による公的資金の回収が容易になるよう、早急に収益改善を果たし、企業価値を向上させたいと考えております。

また、収益力の強化を図り内部留保の蓄積に努め、注入額に見合う剰余金を確保することとしており、保守的に見積もっても、今後15年程度で注入額に見合う剰余金を確保できる見込みです。

<りそなホールディングス剰余金見込み>

(億円)

	期末剰余金	備考(公的資金に見合う剰余金の確保状況等)
16/3月期	662	預金保険法による公的資金 1兆 9,600億円注入
17/3月期	2,135	
18/3月期	3,290	
19/3月期	4,238	早期健全化法の優先株 4,080億円(一斉転換21.4.1)に見合う剰余金確保
	⋮	
21/3月期	5,719	早期健全化法の優先株 4,600億円(一斉転換 21.12.1以降)に見合う剰余金確保
	⋮	
31/3月期	20,715	預金保険法の注入額 1兆 9,600億円に見合う剰余金を確保

(*1)傘下銀行の業績については、20/3月期以降横這いとしております。

(*2)剰余金の残高は、早期健全化法に基づく優先株を消却原資が確保できた段階で消却するものと仮定して算出しております。

・経営の健全化のための計画

1. 金額・条件等

(1) 根拠

平成 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ご認定を受けました。

同行は、以下の事由により、同法第 105 条第 3 項に規定する審査要件をすべて満たすものと判断しており、同条第 1 項の規定に基づき、預金保険機構による株式等の引受け等を申込み、同条第 2 項に基づき、同行およびその持株会社であるりそなホールディングスとして「経営の健全化のための計画」を提出いたします。

(第 1 号) 取得株式等の処分が著しく困難であると認められる場合でないこと

ガバナンス体制の大幅な見直しや財務内容の一層の健全化、合理化によるコスト構造の見直しなどの抜本的な経営改革に取り組み、中小企業向け貸出や個人ローンの増強による地域経済活性化への貢献を通じて収益力を強化し、取得株式の売却による公的資金の回収も容易になるよう企業価値を向上させるとともに、内部留保の蓄積に努め、注入額に見合う剰余金を確保してまいります。

(第 2 号) 諸方策の実行が見込まれること

一日も早く経営の健全化を果たし、お客様にとって本当に価値のある銀行となることが我々の責務であると考えており、本計画における「経営の合理化のための方策」、「経営責任の明確化のための方策」、「株主責任の明確化のための方策」の諸方策を着実に実行してまいります。

なお、りそなホールディングスおよびりそな銀行は、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、りそな銀行が発行する普通株式の発行条件につきましては、以下のとおり申込みます。

なお、本件普通株式につきましては、同行発行後に株式交換等を実施し、りそなホールディングスの普通株式に交換することを予定しております。

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（普通株式）
発行総額	2,964 億円（2,964 億円）
発行株式数	25,912 百万株（5,700 百万株）
発行価額	11.44 円（52 円）

*（ ）内は株式交換後のりそなホールディングスの株式

議決権付優先株式（預金保険法）

預金保険法に基づき、りそな銀行が発行する優先株式の発行条件につきましては、以下のとおり申込みます。

なお、優先株式につきましては、同行発行後に株式交換等を実施し、りそなホールディングスの優先株式に交換することを予定しております。

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1種第一回優先株式)	第2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 (第3種第一回優先株式)
発行総額	5,500 億円 (5,500 億円)	5,636 億円 (5,636 億円)	5,500 億円 (5,500 億円)
発行株式数	12,500 百万株 (2,750 百万株)	12,808 百万株 (2,818 百万株)	12,500 百万株 (2,750 百万株)
発行価額	44 円 (200 円)	44 円 (200 円)	44 円 (200 円)
配当金(年間)	変動 (変動)	変動 (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% (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

*（ ）内は株式交換後のりそなホールディングスの株式

優先株式（早期健全化法）

早期健全化法に基づき平成 11 年 3 月に大和銀行が発行した優先株式 4,080 億円、平成 11 年 3 月にあさひ銀行が発行した優先株式 4,000 億円、および平成 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平成 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平成 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、現行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) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

イ. 金額の算定根拠

平成 15 年 5 月 17 日に、内閣総理大臣の諮問を受けて開催された金融危機対応会議のご答申においては、「株式会社りそな銀行について預金保険法第 102 条第 1 項第 1 号に定める措置を講ずる必要がある」との判断がなされるとともに、「資本増強の具体的内容は、同行の申込みを踏まえて決定されるものであるが、本会議として、同行への資本増強の規模等については、預金者、取引先、市場の不安を払拭する観点から、10%を十分上回る自己資本比率の確保が必要」との意見が申し添えられています。

これを受けて、りそなホールディングスとしては、りそな銀行が中小企業向け貸出比率を高める等、地域に根差した銀行を目指すためには、十分な財務基盤を確保する必要があること等を総合的に勘案し、同行に 1 兆 9,600 億円の自己資本増強が必要であると算定しました。

これにより、下記の前提のもと、りそな銀行の自己資本比率は 12.2%程度、りそなホールディングスの自己資本比率は 11.9%程度となる見込みです。

<前提条件>

資本増強後に、優良地方銀行並みの連結自己資本比率 12.2%程度を確保できること。

りそな銀行の資本増強後のリスクアセットは 24 兆 3 千億円程度を見込んでおり、連結自己資本比率が 12.2%となるための自己資本必要額は 1 兆 9,600 億円程度となります。

< りそな銀行の自己資本必要額 >

15年9月末リスクアセット(見込)	24兆3,400億円程度
自己資本比率12.2%となる所要自己資本	2兆9,700億円程度
15年3月末自己資本()	4,776億円
Tier 等増加見込額()	5,279億円
自己資本必要額	1兆9,600億円程度

< ご参考：地銀・第二地銀の自己資本比率(14年9月末) >

優良地銀・第二地銀 上位5行平均	12.2%	自己資本比率上位5行の加重平均 (連結ベース)
---------------------	-------	----------------------------

(注) 地銀協、第二地銀協公表資料等に基づく

ロ．当該自己資本の活用方針

預金保険法第102条第1項の趣旨を十分に踏まえ、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

イ. りそなグループのこれまでの再編の流れ

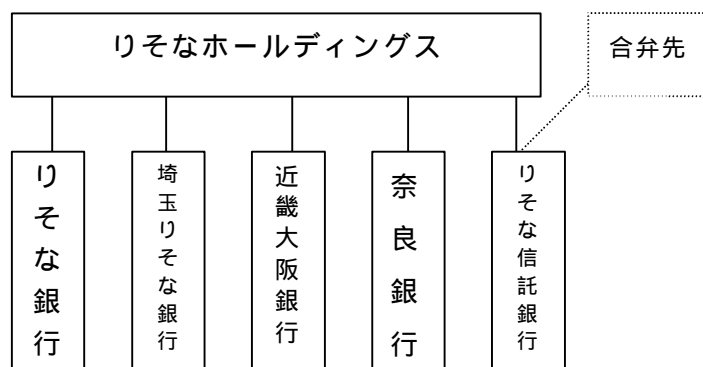
13年12月、大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行は、地域金融機関の連合体である「スーパー・リージョナル・バンク」の創造を実現するため、従来の戦略的提携を発展させ、持株会社「大和銀ホールディングス（現りそなホールディングス）」を設立いたしました。さらに、14年3月には、上記3行の統合理念に賛同したあさひ銀行が新たにグループ入りいたしました。

また、地域密着の営業と質の高い金融サービスの提供を両立するグループ体制を整備していくため、持株会社の下で、傘下銀行の地域別・機能別の再編を順次進めてきました。14年3月には、大和銀行の年金・法人信託部門を分社化し、「大和銀信託銀行（現りそな信託銀行）」の営業を開始させるとともに、同信託銀行株式の一部を他の金融機関に譲渡することで合弁化しております。

また、14年9・10月には、グループ内で重複する信託機能を整理・統合するため、あさひ銀行の子会社であったあさひ信託銀行を、業務毎にりそな信託銀行、大和銀行へ統合いたしました。

さらに、15年3月には、大和銀行、あさひ銀行が分割・合併により再編し、「りそな銀行」、「埼玉りそな銀行」を設置しております。

<りそなグループの現状>



ロ．15年3月期決算の概要

(りそなホールディングス)

りそなホールディングス単体の15年3月期決算は、経常利益が18億円、当期純損益は11,535億円の損失計上となりました。

これは、各傘下銀行の自己資本の減少に伴い、同社が保有する傘下銀行株式の含み損処理を実施した結果、11,611億円の特別損失を計上したことによるものです。

この結果、遺憾ながら、普通株並びに優先株に対する配当を見送ることとなりましたことを深くお詫び申し上げます。

また、りそなホールディングスでは、多額の特別損失の計上に伴い発生した繰越損失を処理するために、減資を実施することとしております。

<りそなホールディングス(単体)の決算状況>

(単位：億円)

	15/3期 実績
営業収益	130
営業費用	108
営業利益	22
経常利益	18
特別利益	68
特別損失	11,611
税引前当期純損益	11,525
当期純損益	11,535

(傘下銀行合算及びりそな銀行)

傘下銀行の15年3月期決算は、平成14年10月に発表された「金融再生プログラム」の趣旨に準拠した厳格な資産査定の実施並びに積極的なオフバランス化を進めたことなどから5,104億円の与信関連費用を計上するとともに、株式の含み損の抜本処理等に伴い、株式関係損益で3,121億円の損失を計上したことなどから、傘下銀行合算で7,904億円の当期損失を計上することとなりました。

特にりそな銀行につきましては、不良債権の積極的なオフバランス化や30%以上の含み損率となっている株式について一律減損処理するなど株式等の含み損処理を抜本的に進めたことに加え、税効果会計を巡る動向や日本公認会計士協会の会長通牒の趣旨を斟酌し、繰延税金資産の大幅な取崩しを実施いたしました。

これにより、財務体質の健全化が大きく進むこととなりましたが、一方で5,830億円と多額の当期損失を計上することとなりました。

この結果、りそな銀行の自己資本比率は、単体・連結ともに2%台前半にまで低下することとなりました。

また、りそな銀行と近畿大阪銀行につきましては、りそなホールディングスと同様に減資による繰越損失の処理を行う予定にしております。

< 傘下銀行合算(*1)及びりそな銀行の決算状況 > (単位：億円)

	14/3期 実績	15/3期 実績	りそな + 旧あさひ (11ヶ月)		前期比	
			りそな	旧あさひ		
業務粗利益	8,001	7,610	6,278	2,631	3,647	391
経費	4,773	4,558	3,738	1,626	2,112	215
一般貸倒引当金繰入 ()	1,129	1,417	1,153	602	550	+288
業務純益	2,098	1,633	1,387	402	984	465
コア業務純益(*2)	3,107	2,636	2,203	805	1,397	471
実勢業務純益(*3)	3,268	3,073	2,562	1,027	1,534	195
株式関係損益	6,072	3,121	3,052	2,010	1,041	+2,951
不良債権処理額	8,349	3,664	2,945	1,460	1,484	4,685
経常利益	12,637	5,063	4,646	3,164	1,482	+7,574
特別損益	146	110	120	28	149	+36
税引前純損益	12,783	5,173	4,767	3,135	1,631	+7,610
法人税等調整額等()	2,376	2,730	2,625	2,695	69	+5,106
当期純損益	10,406	7,904	7,392	5,830	1,562	+2,502

*1：傘下銀行合算は、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、旧あさひ銀行(11ヶ月)の計数を合算したものです。

*2：コア業務純益は、債券五勘定収益、信託勘定不良債権処理、一般貸倒引当金繰入額を除いた業務純益。

*3：実勢業務純益は、信託勘定不良債権処理、一般貸倒引当金繰入額を除いた業務純益。

< りそなホールディングス並びに各傘下銀行の自己資本比率の状況 >

	りそなHD	りそな	埼玉りそな	近畿大阪	奈良	りそな信託
単体	-	2.27%	7.77%	6.73%	5.50%	115.10%
連結	3.78%	2.07%	-	6.13%	-	-

収益計画の概要

傘下銀行合算並びにりそな銀行の収益計画は以下のとおりとなっております。

(収益力強化に向けた具体的な方策等につきましては、「(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 > (単位：億円)

	15/3 期実績	16/3 期計画	17/3 期計画	18/3 期計画	19/3 期計画
業務粗利益	7,610	7,314	7,931	8,227	8,542
経費	4,558	4,315	4,216	4,077	3,746
実勢業務純益	3,073	2,999	3,715	4,150	4,796

< りそな銀行 > (単位：億円)

	15/3 期実績	16/3 期計画	17/3 期計画	18/3 期計画	19/3 期計画
業務粗利益	2,631	5,019	5,557	5,796	6,034
経費	1,626	2,859	2,816	2,671	2,400
実勢業務純益	1,027	2,160	2,741	3,125	3,634

*15/3 期実績には、合併前の2月末までの旧あさひ銀行の計数は含まれておりません。

(2) 業務再構築のための方策

今後の経営戦略

既述のとおり、りそな銀行は、15年3月期決算における自己資本比率が健全行の国内基準である4%を下回ったことなどにより、預金保険法第102条第1項第1号に定める措置を講ずる必要がある旨の認定を受けました。

今後は、本認定の趣旨および多額の公的資本増強を受ける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、皆様にご安心いただける経営を実現すること、お客様にとって本当に価値のある銀行グループとなることが我々の責務であると考えております。

そのため、新経営陣の下、新たな金融グループとして生まれ変わるべく、本計画の前半2年間(16/3期～17/3期)をりそな銀行の「集中再生期間」と位置付け、グループ役職員の総力をあげて計画の実施に取組み、経営の健全化に注力していきます。

また、りそなグループの再生に向けて、経営理念およびビジネス・モデルについて、新経営陣の下で見直しを行い、改めて策定し、必要に応じて、本計画の見直しも行います。

これにより、収益力の向上、着実な内部留保の蓄積等、経営の安定化に取り組んでまいります。

なお、それまでの間も、りそなグループとして地域のお客様との関係を大切にし、お客様からの信頼の回復と確保に努めてまいります。

従来公表していた「大阪りそな銀行」の設置については、りそな銀行の健全化が一定水準まで進んだと判断した段階で、改めて新経営陣の下で具体的な検討を進めていく方針です。

以上の方針に基づき、りそなグループは、以下の業務再構築を進めていきます。

イ．資産の健全化

(不良債権問題との訣別)

りそなグループは、15年3月期に積極的な不良債権のオフバランス化を実施しておりますが、更なる資産の健全化に向けて、管理会計上の勘定分離や与信リスク管理の厳格化等を通じて、不良債権問題との訣別を図ります。

りそな銀行については、「集中再生期間」内に不良債権比率を約10%(15年3月末)から5%台へ引き下げることを目指します。

また、金融再生プログラムを踏まえ、早急に、管理会計上、不良債権等を「再生勘定」に、その他の部分を「新勘定」に分離します。これにより、各勘定に対する経営管理を的確に行います。特に「再生勘定」については、早期の再生処理、正常債権化等、適切な管理に努めます。具体的な方策については、新経営陣の下で検討してまいります。産業再生機構等の外部機関との連携を進める等、企業再生への取組を強化し、不良債権の削減を図るとともに、地域経済活性化への貢献を目指します。

<りそなグループのオフバランス化実績> (単位：億円)

	14/3期(末)	15/3期(末)
オフバランス化対象債権残高	20,407	11,417
期中新規発生額	12,010	4,336
オフバランス化実績	7,168	13,326

(与信リスク管理の厳格化等)

信用リスクが一部の大企業や親密関連会社向けに集中していたことが与信費用増大の一因となった反省を踏まえ、今後は、大口の貸出については極力抑制的な対応を行うとともに、中小企業向け貸出や個人向けローンを中心に、幅広くお客様の資金ニーズにお応えしていくことで、与信リスクの小口分散化を図ります。

具体的には、関連会社の整理（抵当証券業務の撤退、ノンバンク業務の大幅な縮小等）、親密会社が保有する不動産（グループで営業店として使用しているものを除く）の売却促進等に加え、クレジット・シーリング（与信上限規制）をより厳格に運営し、超過先については計画的に限度内への収束を図るなど、大口与信の大幅削減に向けた措置を検討します。また、大口取引先のモニタリング強化を通じて、業況悪化等の兆候を早期に把握し、必要な対策を講ずる仕組みを構築するなど、信用リスクの増大を未然に防止する体制を検討します。

さらに、スコアリング審査を活用した商品やクレジット・ライン制度拡大等により、中小企業向け貸出や個人向けローンを増強し、与信リスクの小口分散化を図ります。

(保有株式売却の加速)

多額の株式保有により、株価下落の影響を大きく受けた反省を踏まえ、将来の株価変動リスクを低減させるため、保有株式を早急に圧縮していきます。

りそな銀行については、遅くとも17年3月末までには保有株式残高を半減させることを目標とします。なお、銀行等保有株式取得機構や日本銀行への売却も活用し、早急に大幅な圧縮を進めることにより、極力目標の前倒し達成に努めます。

また、既に株式保有規制をクリアしている他の傘下銀行についても、株式の保有については抑制的な対応を行います。

<りそなグループの株式保有状況（15年3月末）> (単位：億円)

グループ合算	りそな	埼玉りそな	近畿大阪	奈良	りそな信託
13,174	11,672	957	540	5	0

* 株式保有規制の対象となる上場株式等の簿価

(その他資産の健全化)

15/3 期に、りそな銀行は、繰延税金資産の計上に関して保守的な対応を行った結果、繰延税金資産を大幅に取崩しておりますが、他の傘下銀行も含めて、今後とも繰延税金資産の計上については、厳格かつ保守的に対応していきます。

ロ．収益構造・業務運営の健全化

りそなグループは、多額の資本増強を踏まえ、抜本的な経費構造の改革に着手するとともに、中小企業向け貸出や個人向けローンの増強を通じて、地域経済活性化への貢献を果たしていくことで収益力を増強し、不安定な経済環境の中でも、確実に利益を計上できる収益構造の確立を目指します。

具体的には、以下のような取組により、収益構造・業務運営の健全化を図りますが、とりわけりそな銀行については、「集中再生期間」内に経費率を 61.3%から 50%程度へ引き下げるとともに、中小企業等向け貸出比率を 76.6%から 80%以上に引き上げることを目指します。

(経費構造の改革)

人件費については、従業員数の削減や、定例給与水準の見直しと賞与カットによる従業員の年収水準の引下げ（当面3割程度）のほか、本年3月に年金給付水準の引下げを含む新制度を導入済である退職金・年金制度についても、更なる制度の見直しを検討します。

物件費については、店舗統廃合の加速、寮・社宅の廃止、遊休不動産の早期処分等を進めることで、削減していきます。

なお、新経営陣の下、現在予定しているグループ各行間のシステム統合を見直すことにより、今後更なる削減を目指します。

(詳細は、「リストラの推移及び計画」をご参照下さい。)

また、子会社・関連会社については、経済合理性に基づいて速やかに各社の存在価値を見極め、抜本的な統合・整理を実施してまいります。

(詳細は、「子会社・関連会社の収益等の動向」をご参照下さい。)

(資金利益の増強)

法人新規専担拠点や住宅ローンセンターの再編成・人員増強、スコアリング審査を活用した商品の推進強化、クレジット・ライン制度の拡大等により、中小企業向け貸出および個人向けローンの増強を図ります。

また、貸出のリスクに見合った適正利鞘の確保を徹底するとともに、調達面においても、高コストの調達を削減し、資金効率を高める等適切な管理を行い、収益力の強化に努めます。

(詳細は、「5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策」をご参照下さい。)

(シナジー効果の発揮等)

グループ各行が有する機能、蓄積されたノウハウ等のグループ内での相互活用、グループ共同施策の実施等により、シナジー効果を実現し、グループ収益の拡大を図ります。

特に、大きなシナジー効果が期待できる以下の機能等については、グループとしての事業戦略を積極的に展開し、役務取引収益の増強を図ります。

- 年金・法人信託(りそな信託銀行の機能をグループで活用)
- 不動産、遺言信託(りそな銀行の機能をグループで活用)
- 投資信託・保険販売(グループ共同での施策を推進)
- カード事業(既存のカード子会社を再編(戦略子会社化)し、グループで活用)

八. ガバナンス体制の再構築

責任ある経営体制の確立に向けて、ガバナンス体制を再構築いたします。

具体的には、りそなホールディングス、各傘下銀行、関連会社とも、経営陣の若返りを図り、新たな体制で経営改革に取り組めます。

特に、グループの統括会社であるりそなホールディングスでは、経営の透明性の向上、経営監視機能の強化、意思決定のスピードアップ等の観点から、会長及び社外取締役をグループ外から招聘するとともに、委員会等設置会社に移行します。

また、持株会社体制に移行後、グループ各社間の調整等のため従来よりも意思決定に時間を要する面があったことを踏まえ、りそなホールディングスと各傘下銀行本部の役割分担を見直し、明確化を図ります。

(詳細は、「3. 責任ある経営体制の確立のための方策」をご参照下さい。)

主要部門別の純収益動向

りそなグループでは、現状、グループ全体の収益管理につきましては、りそな銀行の各部門、その他各傘下銀行の収益動向を中心とした管理体制としております。

主要部門別の純収益の15年3月期実績および16年3月期見込みにつきましては、(図表5)をご参照下さい。

リストラの推移及び計画

りそなグループでは、各傘下銀行における合理化に加え、持株会社の下での経営統合の中で効率化を進めてまいりましたが、必ずしも統合による合理化余地を最大限には活かしきれていない面がありました。

本計画においては、これら従来の計画より更に踏み込んだ合理化のための施策を実施し、抜本的なコスト構造の見直しを図ります。

この結果、傘下銀行合算の17年3月期の経費は15年3月期に比べ342億円の削減となる4,216億円（りそな銀行は2,816億円）となる見込みです。

< 経費実績及び計画（傘下銀行合算） >

（単位：億円）

	15/3期	16/3期	17/3期	15/3期比	18/3期	19/3期
	実績	計画	計画		計画	計画
経費	4,558	4,315	4,216	342	4,077	3,746
うち人件費	1,564	1,240	1,196	368	1,120	1,100
うち物件費	2,761	2,813	2,757	4	2,699	2,388

< 経費実績及び計画（りそな銀行） >

（単位：億円）

	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
	実績	計画	計画	計画	計画
経費	1,626	2,859	2,816	2,671	2,400
うち人件費	517	780	748	688	674
うち物件費	1,037	1,891	1,878	1,798	1,541

* 15/3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。

上記計画を達成するための具体的な施策等は以下のとおりです。

（人件費）

- ・ 定例給与水準の見直しを実施するとともに、当面、賞与カットもあわせ、従業員の年収水準を3割程度引下げることといたします。
- ・ 重複拠点の統廃合加速、営業店体制の見直し、本部機能の抜本的効率化等により一層の人員削減を行い、傘下銀行合算で17年3月末までに15年3月期比で約2,500人の削減を行います。
- ・ また、19年3月末時点では15,597人体制となりますが、これは6年3月末の水準（グループ合計で約3万人）の約半分の人員数となります。

< 従業員数実績及び計画（傘下銀行合算、りそな銀行） >

（単位：人）

	15/3 期	16/3 期	17/3 期		18/3 期	19/3 期
	実績	計画	計画	15/3 期比	計画	計画
傘下銀行合算	19,307	18,208	16,806	2,501	15,623	15,597
うちりそな銀行	12,467	11,844	10,644	1,823	9,694	9,694

- ・能力ある若手職員の積極的登用、事務マネージャー・チーフの積極的活用、パート化の促進等の担い手の変革により、人件費構造の変革を図ります。
- ・退職金・年金制度につきましては、15 年 3 月に年金給付水準の引下げと併せて、キャッシュバランスプランや退職金前払いといった新たな仕組みを採用するとともに、役割と成果を重視した新制度を導入したところですが、今後、更なる制度の見直しを検討していきます。

（物件費）

- ・関連会社の統廃合、シニアパートの活用等による関連会社業務の効率化を通じ、業務委託費を削減いたします。
- ・賃貸物件の返却促進、寮・社宅の廃止、遊休不動産の早期処分等により、不動産関連経費を大幅に削減いたします。
- ・本部予算の大幅削減、一般物件費の全般的見直し等により経費削減を図ります。
- ・加えて、新経営陣の下、現在予定しているグループ各行間のシステム統合を見直すこと等により、今後、更なる削減を目指します。

（店舗統廃合計画）

- ・重複拠点の廃止を中心にして、以下のとおり店舗統廃合を加速させます。（店舗統廃合に先立ってランチ・イン・ランチとすることにより、経費削減効果を前倒しで実現します。）

< 国内店舗数実績及び計画（傘下銀行合算、りそな銀行） >

（単位：店）

	15/3 期	16/3 期	17/3 期		18/3 期	19/3 期
	実績	計画	計画	15/3 期比	計画	計画
傘下銀行合算	600	569	515	85	495	495
うちりそな銀行	317	312(275)	274	43	265	265

*りそな銀行の 16/3 期計画の（ ）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。

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)

() 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

りそなホールディングスは、15年3月末現在国内の子会社・関連会社(傘下銀行を除く、以下「子会社等」という)50社を有しており、連結主体の経営がますます重視されているなか、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、その経営基盤強化に取り組んでおります。

また、15年6月には、経営陣の若返りや、役員数の削減による意思決定の迅速化等を目的とし、大幅な関連会社役員の交代を実施する予定にしております。

・「国内の子会社等(子会社である銀行を除く)の経営管理に関する基準」(以下「国内子会社等経営管理基準」)の制定

13年12月には、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「グループ経営管理規程」において子会社等の経営管理はりそなホールディングスが所管する旨を定めております。

対象となる子会社等各社からは原則として「同意書」の提出を受け、子会社等の経営上重要な事項、及びグループとしての管理上重要な事項について、「国内子会社等経営管理基準」においてあらかじめ「事前協議・報告」事項を定め、指導・管理しております。

・事前協議・報告制度

「国内子会社等経営管理基準」において経営管理の対象会社を定め、更に対象会社を、りそなホールディングス又はグループ各行の100%子会社、証券子会社等、当グループ外との合弁会社等、及びその他の国内の子会社等にグルーピングし、各々について協議・報告事項を定めております。

子会社等からの事前協議・報告については、書面で受理し、事項に応じてりそなホールディングス及び傘下銀行業務所管部、並びにグループ各行関係部署と協議の上、書面にて回答する体制としております。

(子会社・関連会社等の動向)

子会社・関連会社については、経済合理性に基づいて速やかに各社の存在価値を見極め、抜本的な統合・整理を実施してまいります。

こうした再編の一環として、既に 15 年 4 月には、シンクタンクであるあさひ銀総合研究所、大和銀総合研究所、及び近畿大阪中小企業研究所の 3 社が合併してりそな総合研究所が、ベンチャーキャピタルであるあさひ銀事業投資、大和銀企業投資の 2 社が合併してりそなキャピタルが、各々発足しております。

また、抵当証券業務については撤退するとともに、ノンバンク業務についても大幅に縮小する方針です。

整理再編後の子会社・関連会社については、新経営陣の下でのグループのビジネス・モデルの策定を踏まえ、戦略的な観点からも、各社の存在価値について改めてゼロベースで見直しを行うこととしております。

なお、個社別の収益等の動向は、(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

(管理会計の方向性について)

収益効率を考慮した経営資源の再配分等を通じ、収益力の向上、経営体力の強化を図っていくため、グループとしての管理会計制度を確立させていく必要があるものと認識しております。

このため、以下の手段を通じ、システム等の統合スケジュール等に併せて、グループとしての制度の確立に向けた実務的な検討を進めていきます。

- ・管理会計上の収益管理手法の統一：管理目的に応じた収益の計量・評価を行うためスプレッド評価手法等の導入を進める。
- ・総合的リスク管理体制の構築：資金量、リスク量、資本と収益の四位一体の運営により、資金収益管理・リスク管理・自己資本比率管理等を有機的に結びつける。
- ・業務別（部署別、リスク別等）の収益管理・評価：各部署・業務等の権限・機能、成果とそれに対する評価を明確にし、投入資源の再配分などをさらに効率的に進める。

(りそな銀行における「管理会計上の勘定分離」について)

りそな銀行につきましては、「金融再生プログラム（平成 14 年 10 月 30 日）」の定める「特別支援」の枠組みが適用されることとなったことから、不良債権等の資産に対応する部分を「再生勘定」、その他の部分を「新勘定」として、管理会計上の勘定を早急に分離します。

これにより、各勘定に対する経営管理を的確に行います。特に「再生勘定」については、早期の再生処理、正常債権化等、適切な管理に努めます。具体的な方策については、新経営陣の下で検討してまいります。産業再生機構等の外部機関との連携を進める等、企業再生への取組を強化し、不良債権の削減を図るとともに、地域経済活性化への貢献を目指します。

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

15年3月期のりそなホールディングスおよびりそな銀行の自己資本比率が、健全行の国内基準である4%を下回ったことから、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ております。

こうした事態に至った経緯・要因についての反省を踏まえ、今後の責任ある経営体制の確立に向けて、りそなグループのガバナンス体制を以下のとおり再構築いたします。

(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

りそなグループでは、地域のお客様との関係を大切にし、お客様からの信頼と回復に努めてまいります。

なお、りそなグループの再生に向けて、経営理念およびビジネス・モデルについて、新経営体制の下で見直しを行い、改めて策定いたします。

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

これまでのグループのガバナンス体制

りそなグループでは、企画・管理に係る機能を極力りそなホールディングスに集約し、各傘下銀行においては、極力営業推進に特化する体制としております。

グループの一体的な運営、傘下銀行の適切な経営管理を行う体制を確保するため、りそなホールディングスの経営体制についての基本的な考え方、具体的な体制については、以下のとおりです。

- ・ガバナンス（経営の意思決定・監督）とマネジメント（業務執行）を分離し、緊張感のある体制とする。（具体的には、取締役は、執行役員を兼任する取締役を除き、マネジメントを離れ、ガバナンスに専念する一方、マネジメントは執行役員が担当します。）
- ・部門間の牽制体制を確保するため、経営企画部門、営業企画部門、経営管理部門、業務管理部門、内部監査部門の5部門を同格の執行役員がそれぞれ統括する体制とする。
- ・りそなホールディングスの意思決定に関しては、取締役会は、法令に定める事項の他、グループの経営戦略・子会社の経営管理に係る重要事項を決議する。
- ・経営会議は、取締役会から委任を受け、業務執行に係る重要事項を協議・決定する。
- ・監査会議では監査に係る重要事項を協議・決定する。
- ・内部統制の一環として、内部監査体制を整備する。

ガバナンス体制の再構築

これまでのガバナンス体制については、グループ再編の中での過渡的な対応として十分徹底できていなかった面もあったため、上記のグループとしての基本的なガバナンス体制の見直しも含め、経営陣の刷新等を通じてガバナンス体制の再構築を図ります。

(外部からの人材登用等による経営陣の刷新等)

不良債権等の過去の負の遺産と訣別し、経営革新を強力かつスピード感をもって推し進めていくため、経営陣を大幅に刷新するとともに、若返りを図ります。

既に、りそなホールディングスの社長・副社長、りそな銀行の頭取・副頭取は交代し、後任は、若手の取締役・執行役員から就任しておりますが、従来の経営手法にとられない新たな発想を導入するとともに、経営の透明性を高めるため、経営・法務・財務等に関する高度な知識・見識と豊富な経験をお持ちの方々をグループ外から招聘し、会長および社外取締役に就任いただきます。

また、会長には代表権を持って経営にあたっていただくとともに、取締役会議長を務めていただくこととしております。

なお、りそなホールディングスの会長および社外取締役は、りそな銀行の会長および社外取締役をそれぞれ兼任することにより、新しい経営陣の下で実効ある経営・監督を行ってまいります。

<グループ外から招聘する会長と社外取締役>

役職名	氏名	現(前)職
会長	細谷 英二	東日本旅客鉄道株式会社 代表取締役副社長
社外取締役	荒川 洋二	弁護士
	井上 輝一	トヨタ自動車株式会社 常勤監査役
	小池 俊二	株式会社サンリット産業 社長、大阪商工会議所副会頭
	箭内 昇	アロー・コンサルティング事務所 代表
	林野 宏	株式会社クレディセゾン 社長
	渡邊 正太郎	経済同友会 副代表幹事・専務理事

<取締役会の構成>

	現 行		新体制	うち グループ外
		➔		
HD	11人		10人	7人
りそな銀行	10人		11人	7人

また、傘下各行ならびに関連会社各社においても、経営陣の若返りおよび役員数削減による意思決定の迅速化等を目的として、大幅な役員交代を実施する予定です。

< 役員数 >

	現行		新体制	削減数
HD・傘下銀行	47人	➔	41人	6人
関連会社	230人		164人	66人

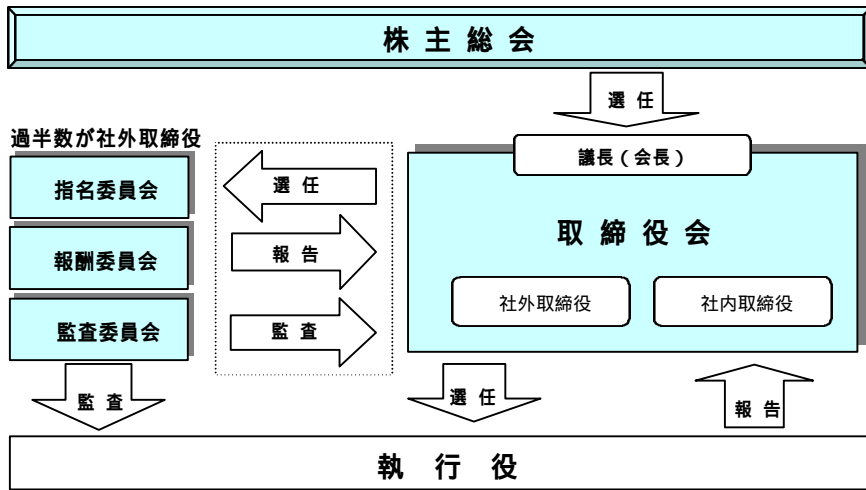
(*)取締役と監査役の合計。グループ内兼職は、二重計上とならないよう控除。

(委員会等設置会社への移行)

経営の監督機能の強化、透明性の確保、並びに経営の機動性の向上などを図るため、りそなホールディングスならびにりそな銀行は「委員会等設置会社」へ移行します。なお、「委員会等設置会社」への移行は、社外取締役が過半数を占める3委員会（指名委員会、監査委員会、報酬委員会）を設置することで監督機能を強化するとともに、業務決定権限を取締役会から執行役に大幅に委譲し、執行部門と監督部門を分離することで経営の機動性の向上などを企図するものです。

特に、監査委員会は、執行部門に対し、重要会議の記録等、執行役の職務の情報に関わる報告等を義務づけることで監査・監督の実効性を確保してまいります。

【委員会等設置会社移行後のガバナンス体制のイメージ】



(合理的な経営体制の構築)

新経営陣の下で、傘下銀行の再編作業との関係等から進んでいなかった企画・管理機能のりそなホールディングスへの集約等について検討してまいります。

また、従業員レベルでも、コンプライアンスやリスク管理に対する認識、収益意識、お客様重視の姿勢等について意識改革を進めるとともに、旧大和銀行・あさひ銀行の出身にとらわれることなく適切な人員配置を行うことと等により、旧行意識を払拭し、従業員が一丸となって、経営改革に取り組む体制を整えます。

また、経営会議等の諸会議において、会議運営方法の改革等を通じ、効率的かつ迅速な意思決定を図ります。

(ストックオプション制度の導入)

グループとしてのガバナンス体制の強化、グループの求心力の確保、業績向上へのインセンティブ付与などを目的として、同社だけでなく傘下銀行の役員等についてストックオプション制度の導入を検討します。

(3) コンプライアンス体制

コンプライアンス体制については、その充実に引き続き努めてまいります。

イ．基本方針

りそなグループは、銀行の社会的・公共的責任を強く認識し、社会の理解と信頼を確固たるものとするため、法令・諸規則ならびに社会的規範を厳格に遵守する体制を整備し、実践していくことをコンプライアンス基本方針としております。

ロ．グループとしての体制

グループ全体のコンプライアンス統括部署であるりそなホールディングスのコンプライアンス統括部が、コンプライアンス強化に関する諸施策の企画立案、業務運営における各種法令やルール等の遵守状況の監視等を行っております。

また、毎年度、コンプライアンスに係る規定の整備や内部統制の実施、職員の研修等の実践計画である「コンプライアンス・プログラム」を策定し、計画的にコンプライアンス体制の整備、役職員の意識の向上を図ります。

同プログラムは、りそな銀行をはじめ各社のコンプライアンス担当部署がりそなホールディングスのコンプライアンス統括部と協議のうえ策定し、各社取締役会の承認を得ることとしており、その進捗・達成状況についても、四半期毎にりそなホールディングスのコンプライアンス統括部及び各社取締役会に報告しております。

ハ．今後の体制

委員会等設置会社への移行に併せて、監査部門と執行部門を明確に分離する観点から、内部監査を担当する部署を監査委員会の傘下に執行部門から独立した形で直接置くことで、実効性ある監査・監督体制の構築を目指すこととします。

加えて、現行のリスク統括部やコンプライアンス統括部などについて、執行部門の牽制を行う部署としての位置付けを明確化し、今まで以上に強化・充実してまいります。

(4) 自主的・積極的なディスクロージャー

りそなグループでは、投資家の皆様やお取引先の皆様に、同グループの経営に対するご理解を深めていただくよう経営トップによるIRミーティングや説明会を実施するとともに、ディスクロージャー誌やホームページ等を通じて傘下銀行を含めたグループ全体の積極的な情報発信に努めてまいりました。

こうした中、りそな銀行に対し「特別支援」の枠組みが適用されることとなったことなどを踏まえ、りそなグループとして健全かつ透明度の高い経営を従来以上に徹底することとし、株主・投資家の皆様やお取引の皆様には、グループの実態を正確にご認識いただけるよう、これまで以上に適時・適切な情報開示を行ってまいります。

(5) 従来 of 経営責任についての考え方

今回の事態を踏まえ、経営陣の刷新等に際して、りそなホールディングスならびにりそな銀行の代表者には、退任慰労金の支払を行いません。

また、関連会社も含めたグループ全ての退任する取締役も、りそなグループ再生のため、退任慰労金を返上します。

新任役員（グループ外から招聘する役員を除く）も含め、役員報酬については、4割程度のカットを実施します。

社友、顧問、特別参与は廃止します。

4．配当等により利益の流出が行われなかったための方策等

(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、経営を刷新し、財務の一層の健全化と収益力の向上による経営改革に努め、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

配当につきましては、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、抑制することとし、16年3月期のりそなホールディングスの普通株の配当については、見送ることとします。

なお、その後については、この方針に沿って、毎期の収益状況等も踏まえて、新経営陣の下で、具体的水準を決定いたします。

この他、利益流出を抑制する施策として、高コストの負債性資本調達等を削減するとともに、今般の経営改革の趣旨を十分に踏まえ、委員会等設置会社への移行に伴い利益処分による役員賞与が廃止される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

(1) 基本的な取組み姿勢

りそなホールディングスの各傘下銀行においては、従来より、金融機関としての社会的責任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きました。

とりわけ、中小企業向け、個人向けを中心とした貸出の増強に重点を置き、推進体制を整備し、新商品の創設等に取り組んできました。

今後もこうした取組み姿勢を堅持し、地域に根差した金融機関として、地域経済を支える中小企業や個人の資金需要への対応力をより一層強化し、積極的な資金供給に努めていきます。

また、中小・地域金融機関を対象とする「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム(15年3月)」の考え方を念頭に、現場(営業店)主義をより徹底し、地域のお客様とのリレーション・コミュニケーションを重視した営業スタイルを確立いたします。

(2) 具体的な方策

[りそな銀行]

中小企業向け貸出

(推進体制の整備・強化)

() 法人新規開拓の体制整備

法人新規貸出先の開拓を積極的に推進するために、地域のマーケット潜在力を勘案した人員の重点配置や本部サポート等の体制整備を検討します。

() 顧客紹介運動等の推進

営業店に対する本部支援体制を充実させ、旧大和・旧あさひ両行の取引先間の営業斡旋・紹介運動を積極的に推進することで、取引先との関係をより一層強化するとともに、貸出案件の発掘・取り込みを図ります。

() 多様な顧客ニーズへの対応ならびに成長支援

M & A や新規事業進出、経営革新などを検討している顧客に対し、「りそな御堂筋プラザ」、「りそな大手町プラザ」等のチャンネルを通じて知的支援を行うことで、顧客との関係強化を進めるとともに、貸出案件の発掘・取り込みを図ります。

また、「(財)りそな中小企業振興財団」や「りそなキャピタル(株)」とも連携し、将来の経済発展を担うベンチャー企業等の成長支援にも積極的に取り組んでいきます。

- () 中小企業サポートセンターの機能拡充
信用保証協会付貸出等の営業支援拠点である「中小企業サポートセンター」の機能を拡充し、CS向上と営業店管理負担の軽減等を図ることで、効率的な推進活動を展開していきます。

- (地域経済の発展を支援する商品の提供)
 - (i) 「りそな特別ファンド（新規先用）（既存先用）」の創設
旧大和・旧あさひ両行で各々組成していた特別ファンドを統合して「りそな特別ファンド（新規先用）」、「同（既存先用）」とし、引き続き、新規貸出先の開拓ならびに顧客基盤の拡充を積極的に推進します。

- () 地域の債券市場構想の活用
大阪地域の債券市場構想に参加し、大阪府SBE私募債や証券化の仕組みを利用した大阪市CLOの取扱いを開始するなど、優良中小企業が担保力にとらわれずに資金調達できるスキームを活用し、地域取引シェアの一層の拡大に努めます。

- () 中小企業向け貸出商品の活用
各地域の特性を踏まえたオートスコアリングモデルを活用した既存取引先向け小口融資商品である「リテール48」、「リテール48（west）」(1) や「スーパーダック」(2) の商品性向上に努め、顧客ニーズへの対応力を強化していきます。
 - (1) スコアリング審査により 48 時間以内に融資の可否を顧客宛回答するあいおい損害保険の信用保険付商品
 - (2) 中小零細企業や営業性個人等のスモールマーケットを対象としたアイフル（株）保証付きのビジネスローン

個人向け貸出

- (推進体制の整備・強化)
 - () 住宅ローンセンターの増設等
マーケットの情勢等を踏まえて、適宜、住宅ローンセンターの増設・再配置や、スタッフの増員等を実施することで、業者や顧客ニーズへの対応力を強化し、住宅ローンの増強に努めます。

 - () 業務インフラ等の整備
競争力の源泉となる更なる低コスト化・スピード化を実現するため、本部集約型の業務ラインを形成し、住宅ローン業務支援システムの拡充を核とした業務インフラの整備を行っていきます。

(新商品・サービスの開発・提供)

(i) 商品力の強化等

住宅ローン獲得競争の激化に対応するため、従来の旧大和・旧あさひの条件等を統一するとともに、15 年 3 月より金利優遇キャンペーンを実施し、価格競争力の維持・強化を図っております。

また、ワンルームマンション取得資金やリフォーム資金など、顧客ニーズの多様化に対応するため、より競争力ある商品・サービスを投入していきます。

[埼玉りそな銀行]

中小企業向け貸出

(推進体制の整備・強化)

() 新規専担チームの設置

法人新規貸出への取組みを強化するため、15 年 1 月に、埼玉県内に新規専担チームを設置いたしました。

今後、県内 10 ブロックに配置した専担者が営業店および法人部営業支援グループ・法人プラザ等の本部支援部署と連携して、新規貸出先の開拓を積極的に推進します。

() 新事業支援室(仮称)の設置

中小企業の技術開発・新事業展開支援およびベンチャー企業育成のため、新たに新事業支援室を設置し、経営支援、販路拡大支援等、産学連携への取組み、ファイナンス面でのサポート等を行います。

() ビジネスサポートセンターの設置

エリア別顧客分布に応じて埼玉県内各地にビジネスサポートセンターを設置し、中小企業向けスピード審査型融資商品の推進等、地域の中小企業の資金需要に木目細かに対応していく体制を検討します。

() 埼玉りそな法人プラザの活用

顧客の経営戦略、事業拡大、事業承継、業務提携、株式公開などの幅広いニーズに対して、最適な提案、サービスを提供するとともに、営業店や本部で収集した営業関連情報を法人プラザに集約し、情報の有効活用による顧客サポートを積極的に行います。

(地域経済の発展を支援する商品の提供)

() 純新規専用ファンドの設定

15 年 4 月より、中堅・中小企業、個人事業主を対象とした純新規専用ファンドとして「けやきファンド」の取扱いを開始しました。本ファンドの積極的な推進により、地域の信用供与円滑化を図るとともに、地域シェアの更なる向上を目指します。

() 信用保証協会付貸出の強化

埼玉県、埼玉県信用保証協会との連携により、無担保枠の拡大を可能とするなど、中小企業の資金調達を強力にサポートする「ベストビジネス保証ファンド」や、スコアリングを活用した「埼玉県企業活力強化資金」および「特定保証ファンド」等の取扱いを通して、信用保証協会付貸出の増強を図ります。

() 私募債への取組強化

銀行保証・担保付私募債の起債条件のうち、純資産額を従来の「10 億円以上」から、一定条件の下、「5 億円以上」に緩和し、多様化する中堅・中小企業の資金調達ニーズへの対応強化を図ります。

() ベンチャー企業支援

14 年 1 月より、埼玉県内企業専用の投資事業組合として運営している「彩の国りそなベンチャーファンド」を通して、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います。

個人向け貸出

(推進体制の整備・強化)

() 住宅ローン推進体制の強化

地域特性等に応じた住宅ローンセンター網の再構築、住宅ローンセンター担当者の増員等による住宅ローン推進体制の整備を進めるとともに、営業店との連携強化により、住宅販売関連業者のニーズへの対応力を強化し、持込案件の増加を図ります。

() 借り換え相談会の定例開催等

従来個別・不定期で行っていた住宅ローンの「借り換え相談会」の実施形態を見直し、新たに毎週水曜日の「借り換え相談デー」や「休日借り換え相談会」の定期開催を実施するなど、お客様の借り換え相談ニーズへ木目細かく対応できる体制を整備します。

(新商品・サービスの開発・提供)

(i) 住宅ローンの商品力強化

住宅ローン獲得競争の激化に対応するため、15年3月の銀行設立時より金利優遇キャンペーンを実施し、価格競争力の維持・強化を図っております。

() 地公体の政策に沿った商品の提供

地域の住宅政策や地域産業活性化策等に沿ったローン商品を提供し、地公体の政策との整合性を確保しつつ、貸出の増強を図ります。

[近畿大阪銀行]

中小企業向け貸出

(推進体制の整備・強化)

() コーポレート推進室の活動強化

将来の根幹取引先となることが期待できる中小企業をターゲットに、提案型渉外を実施し、積極的に新規取引先を開拓していきます。

() 中小企業サポートセンターによる小口貸出増強

大阪府下全域をカバーする6ヶ所の中小企業サポートセンターを通じて、信用保証協会付貸出等の小口貸出の増強を図ります。

() りそなグループ内機能の活用等

りそなグループ共通の法人向け金融総合相談プラザとなる「りそな御堂筋プラザ」および「りそな大手町プラザ」や関連会社等を活用することで、取引先中小企業のようなソリューションニーズに対応し、関係を強化することで、貸出案件の発掘・取り込みを図ります。

(地域経済の発展を支援する商品の提供)

() 中小企業ファンドの推進

優良貸出金増強を目的として設定している各種中小企業向けファンド(NSファンド、短期スプレッドローン、商手ファンド)については、14年度下期に、より顧客利便性を高めた商品内容に改定しており、引続き積極的に推進します。

() 信用保証協会付貸出の増強

大阪府中小企業信用保証協会と共同で開発した審査期間の短い商品である「新型長期無担保融資(マル保ダンガン)」および、中小零細企業・個人事業主を対象とした大阪府制度融資「即行型資金」等を積極的に活用し、信用保証協会付貸出についても積極的な推進を図ります。

- () スモールビジネスローン「スーパーダンク」の推進
新たな顧客マーケットの開拓を目的として、14年度下期に発売したアイフル(株)との提携商品である「スーパーダンク」については、引き続き、DM等ダイレクトチャネルを通じた推進を行っていきます。
- () クレジットスコアリングモデル商品の導入
個人を含む中小事業者向けの貸出増加を図るため、スコアリングモデルを導入し、デフォルト率を基準とした同モデルを活用した商品を投入していきます(15年度上期以降取扱開始予定)。

個人向け貸出

- (推進体制の整備・強化)
 - () 住宅ローンセンターの活用
現在10ヶ所ある業者渉外拠点を活用し、タイムリーな商品提供や条件提示により、住宅販売・仲介業者との関係を強化し、持込案件の増強を図ります。
- (新商品・サービスの開発・提供)
 - (i) 住宅ローンの案件処理スピードの改善
住宅ローンの受付・審査・実行までのスピードを改善して、案件処理能力を高め、業者やユーザーへの訴求力の向上に努めます。
 - () アパートマンションローンの推進
グループ内機能を積極的に活用し、業者との連携強化やプライベートバンキングセンターとの連携による富裕層への深耕を図り、アパートマンションローンの残高の増強に努めます。
 - () 住宅関連ローン商品の強化
顧客の幅広い住宅関連資金ニーズに対応すべく「住み替えローン」「建て替えローン」を15年6月より新たに取扱いを開始いたします。また、リフォームローンの商品内容の充実を検討していきます。
 - () 無担保カードローンの拡充
堅調な来店不要型カードローン「Youターン」に加え、より審査スピードを向上させた無担保カードローン「スピード」を導入しており、引続き顧客利便性が高く、ローコストの消費者ローンを積極的に推進します。

[奈良銀行]

中小企業向け貸出

(推進体制の整備・強化)

() ビジネスサポートセンターの増員・増設

電話、FAX等を通じてご相談、ご提案等を行う本店ビジネスサポートセンターの人員を増員するとともに、高田ビジネスサポートセンターを新たに設置し、顧客ニーズに対し迅速に対応していきます。

(地域経済の発展を支援する商品の開発・提供)

() 中小企業向けファンドの推進

新規開拓を中心とした「固定金利貸特別ファンド」により、引続き新規貸出先の開拓を積極的に推進するとともに、中小企業向け融資ファンド「リージョナルくならバンク」の融資金利の引下げにより、顧客の利便性を高め、貸出残高の増強を図ります。

保証協会付貸出を重点推進項目と位置付け、奈良県信用保証協会との連携による商品「マル保・スピードローン」等の活用により、幅広い対象先へ積極的な推進を図り、保証協会付貸出の残高増強に努めます。

個人向け貸出

(推進体制の整備・強化)

(i) 住宅ローン専担者の設置等

住宅ローン専担者の設置により、住宅ローン・アパートマンションローンの借り換え取組みを強化するとともに、グループ住宅ローンセンターとの連携により、住宅業者案件・プロジェクト情報への対応力を強化することで、ローン残高の増強を図ります。

() 住宅ローン休日相談会の定期的開催等

「住宅ローン休日相談会」の定期的開催や「夜間借り換え相談会」を開催するなど、顧客ニーズへの対応力強化を引続き図っていきます。

() ローン事務センターの業務拡充

一部営業店の事務・顧客管理等を本部集約化し、ローン業務支援体制の整備を図ります。

(商品力の強化)

() 住宅ローン等の増強

住宅ローン等取扱商品を拡大し、併せて金利優遇キャンペーンの実施により、競争力の強化を図ります。

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

早期健全化法に基づく公的資金については、一斉転換期限までに注入額に見合う剰余金を確保できる見込みです。

今回注入を受ける公的資金の返済については、株式の売却による公的資金の回収が容易になるよう、早急に収益改善を果たし、企業価値を向上させたいと考えております。また、収益力の強化を図り内部留保の蓄積に努め、注入額に見合う剰余金を確保することとしており、下記(2)のとおり、保守的に見積もっても、今後15年程度で注入額に見合う剰余金を確保できる見込みです。

既存の劣後ローンについては、自己資本の状況等に応じ、市場調達に切り替えていく予定です。

(2) 剰余金の推移

りそなホールディングスでは、以下のとおり、注入額に見合う額の剰余金を確保出来る見込みです。

(億円)

	期末剰余金	注入額に見合う剰余金の確保状況
16/3 月期	662	
：	：	
19/3 月期	4,238	乙種優先株 4,080 億円 (一斉転換日 21. 4.1)
：	：	
21/3 月期	5,719	戊種優先株 3,000 億円 (一斉転換日 21.12.1) 己種優先株 1,000 億円 (一斉転換日 26.12.1) 丙種優先株 600 億円 (一斉転換日 27. 4.1)
：	：	
31/3 月期	20,715	(今回の注入額に見合う剰余金を確保)

* 傘下銀行の業績については、20/3 期以降横這いとしております。

* 早期健全化法による優先株は、一斉転換日に係わらず、消却原資が確保できた段階で、翌期中に消却するものと仮定しております。

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

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についての基本的な考え方や具体的な方策については、今後新たな経営陣の下で改めて検討していくこととなりますが、それまでの間は以下のとおり取り組んでまいります。

(1) 各種リスク管理の状況

(りそなグループのリスク管理の状況)

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するとともに、リスク管理手法の高度化に取り組みます。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。各傘下銀行においても、「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ってまいります。

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、レピュテーション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おります。

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てまいります。

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・助言を行ってまいります。

システム統合リスクについて

りそなグループでは、顧客利便性の向上と経営合理化の徹底の観点から、地域再編を踏まえたシステム統合を行ってまいります。こうしたシステム統合は顧客などに大きな影響を及ぼす可能性があるということを十分に認識し、厳格なプロジェクト管理を行うとともに、不測の事態を想定したコンティンジェンシープランを整備してまいります。

(りそな銀行のリスク管理の状況)

持株会社との関係

主要な規定、リスク管理の運営方針、リスク限度等、りそな銀行のリスク管理上重要な事項については、持株会社との事前協議を経て決定します。また、定期的に、或いは、必要に応じて随時、リスクの状況を持株会社に報告することを通じ、グループ全体のリスク管理運営を実施してまいります。

リスク管理の枠組み

りそな銀行において、グループ共通の「グループリスク管理方針」に則り、リスク管理に関する基本的な考え方、枠組みを定めた「リスク管理の基本方針」を制定しています。

また、各リスクカテゴリー毎に具体的管理方法を定めた各種規程を制定するとともに、銀行を取り巻く環境変化等を踏まえたリスク管理を行うために、半期に一度、「リスク管理の運営方針」を作成し、リスク管理体制の整備・高度化を図ってまいります。

リスク限度の設定

各種リスクに関し、可能な限り計量化を進めており、計量化可能なリスクについては、リスク限度額を設定し、リスク額を一定範囲内に抑えることにより健全性の確保に努めます。また、リスクと収益を対比することにより、収益の源泉であるリスクをより効率的に配分します。

(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なっております。

りそなホールディングスでは、グループ全体の与信ポートフォリオと大口与信先のモニタリングを実施しており、与信ポートフォリオの健全性の確保に努めております。

個別与信案件の決裁については、傘下銀行が各々の決裁権限規程に従い、厳正に行っております。

(3) 資産内容

(平成15年3月期の資産内容)

平成15年3月期における傘下銀行合算並びにりそな銀行の開示債権額および引当金の状況については、(図表13)、リスク管理債権については、(図表14)の通りです。

(今後の取組)

りそなグループにおいては、今般のりそな銀行による多額の公的資本増強に至った事実を真摯に受け止め、不良債権の早期処理に努めます。特に、りそな銀行においては、特別支援金融機関として不良債権を再生勘定に分離のうえ管理を行い、資産の早期健全化に取り組んでいきます。

・不良債権最終処理(オフバランス化)の促進

引き続き、担保処分やサービサーの活用等により、適切な回収に努めるとともに、RCCへの売却、バルクセール等の活用等によるオフバランス化を図ります。

・企業再生に向けた取組み

りそな銀行ならびに近畿大阪銀行においては本部内に企業再生支援の専門部署を設置し、取引先の経営再建計画作成の支援、営業譲渡、不動産売却等の支援、計画の進捗状況の管理等を行っております。今後とも企業の再生支援に向けて、機能強化を図ると共に、産業再生機構およびRCC等の企業再生機能の積極的な活用を図ります。

・不良債権の新規発生防止

不良債権の新規発生を未然に防止するため、厳格な審査を行うとともに、中小企業については、その特性を十分考慮して対応し、健全な資金需要に対してはその将来性等をふまえたうえで、積極的に対応します。

また、グループ内で信用リスク関連諸規程等の統一化を順次進めており、グループ全体の審査管理能力の向上を図ります。

(4) 償却・引当方針

イ．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、これらに基づいた厳格な自己査定を行い、適正な償却・引当を実施しております。

大手行であるりそな銀行においては、金融検査マニュアルの改正を受け、「要管理先」の大口債務者（与信残高 100 億円以上）に対し、DCF法を適用しております。上記債務者については、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、引当を行っております。

また、「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、不良債権のオフバランス化に取り組んでおります。

ロ．行内企業格付けごとの償却・引当の目途

傘下銀行では、信用格付、債務者区分に応じて償却・引当の基準を各々定めております。

「正常先」「要注意先」「要管理先」債権については、過去の貸倒実績率又は倒産確率に基づき、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、「要管理先」である大口債務者（与信残高 100 億円以上）については、DCF法の適用を原則としており、りそな銀行については、該当する全先について適用しております。

「破綻懸念先」債権については、債務者の業況、経営改善計画等の進捗状況、各金融機関の支援状況等を踏まえ、個別債務者毎に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。

「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。

八．不良債権の売却等による処理、回収の方針

不良債権の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。

また、企業再生への取組みとして、りそな銀行を主体に産業再生機構およびRCCの企業再生機能等の積極的な活用を検討していきます。

二．債権放棄についての考え方

当グループでは、平成 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」並びに平成 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、平成 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

当グループの評価損益の状況は（図表 18）のとおりです。

今後は、価格変動リスク低減の観点より、保有株式の圧縮を加速させ、早期に評価損の解消を図ります。

（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等を目的として、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等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)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
劣後特約付債務残高	3,000	3,140	3,140	3,140	3,140	3,140

(注1) 現時点において、りそなホールディングスは、上記の劣後特約付債務で調達した資金をもって、傘下銀行であるりそな銀行の劣後特約付債務3,000億円を引受けております。

(注2) りそなホールディングスが劣後特約付債務で調達したその他の資金につきましては、傘下銀行からの借入金の返済に充当いたしております。

(図表編)

- (図表 8) 経営諸会議・委員会の状況
- (図表 9) 担当業務別役員名一覧
- (図表 11) 収益見通し

りそなグループの再生に向けて、経営理念およびビジネス・モデルについて、新経営陣の下で見直しを行い、改めて策定し、必要に応じて、本計画の見直しも行うこととしておりますので、上記図表については、今後適切な時期に公表いたします。

- (図表 10) 貸出金の推移

の図表につきましては、16年3月期の目標額も含め、15年3月期の「経営の健全化のための計画の履行状況に関する報告書」において公表いたします。

経営の健全化のための計画の前提条件

主要前提条件

	15/3月期	16/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期
無担O/N	0.002%	0.002%	0.002%	0.002%	0.002%
TIBOR 3 M	0.089%	0.089%	0.089%	0.089%	0.089%
10年国債	0.700%	0.700%	0.700%	0.700%	0.700%
為替（円/ドル）	120円20銭	120円20銭	120円20銭	120円20銭	120円20銭
日経平均株価	7,972円	7,972円	7,972円	7,972円	7,972円

金利：15年3月の水準で横這い。

株価：15年3月末水準で横這い。

為替：15年3月末水準で横這い。

(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	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3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	19,700	26,600	28,200	29,500
貸出金	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
有価証券	15,184	20,710	27,050	27,050	27,050
総負債	3,242	3,450	3,600	3,700	2,850
資本勘定計	3,482	23,145	24,618	25,773	26,721
資本金	7,204	12,884	12,884	12,884	12,884
資本準備金	7,319	9,200	9,200	9,200	9,200
その他資本剰余金	400	400	400	400	400
利益準備金	-	-	-	-	-
剰余金 (注1)	11,439	662	2,135	3,290	4,238
自己株式	1	1	1	1	1
(収益) (億円)					
経常利益	18	93	96	145	1,013
受取配当金	9	93	96	145	1,013
経費	58	45	45	45	45
人件費	31	20	20	20	20
物件費	24	23	23	23	23
特別利益	68	569	1,556	1,327	251
特別損失	11,611	-	-	-	-
税引前当期利益	11,525	662	1,652	1,472	1,264
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	662	1,652	1,472	1,264
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	-	1,061	2,534	3,689	4,637
配当金総額 (中間配当を含む)	0	179	203	203	203
普通株配当金	0	0	-	-	-
優先株配当金 < 公的資金分 >	0	177	201	201	201
優先株配当金 < 民間調達分 >	0	3	3	3	3
1株当たり配当金 (普通株)	0.00	0.00	-	-	-
同 (甲種優先株)	0.00	24.75	24.75	24.75	24.75
同 (乙種優先株)	0.00	6.36	6.36	6.36	6.36
同 (丙種優先株)	0.00	6.80	6.80	6.80	6.80
同 (丁種優先株)	0.00	10.00	10.00	10.00	10.00
同 (戊種優先株)	0.00	14.38	14.38	14.38	14.38
同 (己種優先株)	0.00	18.50	18.50	18.50	18.50
同 (1種優先株) (注2)	-	変動(L+0.5%)	変動(L+0.5%)	変動(L+0.5%)	変動(L+0.5%)
同 (2種優先株) (注2)	-	変動(L+0.5%)	変動(L+0.5%)	変動(L+0.5%)	変動(L+0.5%)
同 (3種優先株) (注2)	-	変動(L+0.5%)	変動(L+0.5%)	変動(L+0.5%)	変動(L+0.5%)
配当率 (優先株 < 公的資金分 >)	0.00	0.79	0.79	0.79	0.79
配当率 (優先株 < 民間調達分 >)	0.00	2.36	2.36	2.36	2.36
配当性向	0.00	0.00	-	-	-
(経営指標) (%)					
ROE (当期利益/資本勘定<平残>)	-	4.07	7.18	6.01	4.74
ROA (当期利益/総資産<平残>)	-	0.03	0.06	0.05	0.04

(注1) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(注2) Lは1年円Libor。

(注3) 17/3期以降の普通株配当は未定。

(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	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3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	462,899	477,891	485,524	497,186
貸出金	286,287	288,467	298,105	305,018	315,543
有価証券	71,760	87,045	90,918	89,802	91,542
特定取引資産	6,340	2,804	2,804	2,804	2,804
繰延税金資産<未残>	5,112	5,045	4,893	4,716	4,608
総負債	408,527	444,079	453,842	459,971	469,501
預金・NCD	338,535	345,470	355,601	364,152	375,989
債券	0	0	0	0	0
特定取引負債	270	4	4	4	4
繰延税金負債<未残>	0	0	0	0	0
再評価に係る繰延税金負債<未残>	565	535	461	419	418
資本勘定計	3,959	24,134	25,752	27,961	29,950
資本金	6,284	11,887	11,887	11,887	11,887
資本準備金	2,732	10,853	10,853	10,853	10,853
その他資本剰余金	0	0	0	0	0
利益準備金	774	200	203	213	397
剰余金(注1)	6,329	646	2,325	4,586	6,391
土地再評価差額金	831	783	670	607	607
その他有価証券評価差額金	335	234	184	184	184
自己株式	0	0	0	0	0
(収益) (億円)					
業務粗利益	7,610	7,314	7,931	8,227	8,542
信託報酬	373	391	385	394	409
うち合同運用指定金銭信託分	68	86	76	69	63
うち信託勘定不良債権等処理額(A)	22	0	0	0	0
資金運用収益	6,743	6,773	7,309	7,522	7,811
資金調達費用	927	876	878	825	804
役員取引等利益	600	671	724	734	719
特定取引利益	209	158	170	178	185
その他業務利益	610	194	220	223	221
国債等債券関係損()益	436	34	60	60	60
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	2,999	3,715	4,150	4,796
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)(B)-(C)	3,051	2,999	3,715	4,150	4,796
業務純益(B)	1,633	2,999	3,715	4,150	4,796
一般貸倒引当金繰入額(C)	1,417	0	0	0	0
経費	4,558	4,315	4,216	4,077	3,746
人件費	1,564	1,240	1,196	1,120	1,100
物件費	2,761	2,813	2,757	2,699	2,388
不良債権処理損失額	3,664	1,472	1,072	972	972
株式等関係損()益	3,121	100	50	0	0
株式等償却	3,133	0	0	0	0
経常利益	5,063	707	1,930	2,614	3,260
特別利益	78	84	84	84	84
特別損失	188	55	101	62	5
法人税、住民税及び事業税	89	79	75	82	206
法人税等調整額	2,641	68	153	177	107
税引後当期利益	7,904	589	1,684	2,376	3,024
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	113	353	1,830	3,750	5,628
配当金総額(中間配当を含む)	111	117	168	1,036	2,759
普通株配当金	111				
優先株配当金<公的資金分>	0				
優先株配当金<民間調達分>	0				
1株当たり配当金(普通株)					
配当率(優先株<公的資金分>)					
配当率(優先株<民間調達分>)					
配当性向					

(注1)利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(注2)15/3期実績の新株式払込金198億円(近畿大阪銀行)は資本金、資本準備金に99億円ずつ振分けて計上。

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(経営指標) (%)					
資金運用利回(A)	1.83	1.64	1.71	1.74	1.76
貸出金利回(B)	2.09	2.11	2.19	2.21	2.23
有価証券利回	0.86	0.67	0.66	0.67	0.66
資金調達原価(C)	1.40	1.22	1.17	1.11	1.00
預金利回(含むNCD)(D)	0.13	0.13	0.13	0.13	0.12
経費率(E)	1.31	1.22	1.15	1.09	0.96
人件費率	0.45	0.34	0.32	0.29	0.28
物件費率	0.79	0.79	0.75	0.72	0.61
総資金利鞘(A)-(C)	0.43	0.42	0.54	0.63	0.76
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.64	0.76	0.91	0.99	1.14
非金利収入比率	23.57	19.35	18.90	18.57	17.95
O H R (経費 / 業務粗利益)	59.73	59.00	53.15	49.57	43.86
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	15.93	15.44	16.23	17.32
R O A (一般貸引前信託勘定償却前業務純益 / 総資産 < 平残 >)	0.72	0.64	0.77	0.85	0.96

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

(図表 1 - 1)収益動向及び計画(りそな銀行)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3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	155,420	325,622	337,886	343,120	352,416
貸出金	102,469	209,879	217,812	223,005	231,349
有価証券	27,830	70,209	72,959	70,916	71,631
特定取引資産	1,474	2,800	2,800	2,800	2,800
繰延税金資産<未残>	3,916	3,916	3,916	3,916	3,916
総負債	150,531	309,535	316,636	320,478	327,784
預金・N C D	119,643	221,049	229,252	234,932	243,712
債券	0	0	0	0	0
特定取引負債	85	0	0	0	0
繰延税金負債<未残>	0	0	0	0	0
再評価に係る繰延税金負債<未残>	558	528	454	412	412
資本勘定計	1,181	21,250	22,642	24,632	26,338
資本金	4,431	10,517	10,517	10,517	10,517
資本準備金	1,543	9,800	9,800	9,800	9,800
その他資本剰余金	0	0	0	0	0
利益準備金	570	0	0	0	170
剰余金 (注)	5,827	418	1,873	3,926	5,462
土地再評価差額金	822	773	660	597	597
その他有価証券評価差額金	358	258	208	208	208
自己株式	0	0	0	0	0
(収益) (億円)					
業務粗利益	2,631	5,019	5,557	5,796	6,034
信託報酬	78	95	83	77	71
うち合同運用指定金銭信託分	68	86	76	69	63
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	22	0	0	0	0
資金運用収益	2,281	4,773	5,238	5,394	5,621
資金調達費用	386	675	679	623	604
役務取引等利益	324	511	562	588	585
特定取引利益	135	158	170	178	185
その他業務利益	198	157	183	182	176
国債等債券関係損()益	222	24	50	50	50
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	2,160	2,741	3,125	3,634
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)(B)-(C)	1,005	2,160	2,741	3,125	3,634
業務純益 (B)	402	2,160	2,741	3,125	3,634
一般貸倒引当金繰入額 (C)	602	0	0	0	0
経費	1,626	2,859	2,816	2,671	2,400
人件費	517	780	748	688	674
物件費	1,037	1,891	1,878	1,798	1,541
不良債権処理損失額	1,460	1,079	719	642	642
株式等関係損()益	2,010	100	50	0	0
株式等償却	1,933	0	0	0	0
経常利益	3,164	358	1,386	1,997	2,506
特別利益	46	54	54	54	54
特別損失	18	43	98	61	4
法人税、住民税及び事業税	6	0	0	0	0
法人税等調整額	2,688	0	0	0	0
税引後当期利益	5,830	369	1,342	1,990	2,556
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	0	133	1,387	3,098	4,707
配当金総額(中間配当を含む)	0	0	0	850	2,556
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	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(経営指標) (%)					
資金運用利回(A)	1.70	1.67	1.77	1.81	1.83
貸出金利回(B)	1.93	2.02	2.14	2.16	2.19
有価証券利回	0.86	0.63	0.61	0.63	0.62
資金調達原価(C)	1.43	1.23	1.19	1.11	0.98
預金利回(含むNCD)(D)	0.16	0.13	0.13	0.13	0.13
経費率(E)	1.35	1.29	1.22	1.13	0.98
人件費率	0.43	0.35	0.32	0.29	0.27
物件費率	0.86	0.85	0.81	0.76	0.63
総資金利鞘(A)-(C)	0.27	0.44	0.58	0.70	0.85
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.42	0.60	0.79	0.90	1.08
非金利収入比率	27.99	18.35	17.95	17.68	16.85
O H R (経費 / 業務粗利益)	61.27	56.96	50.67	46.08	39.77
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 >)	21.02	13.42	12.89	13.80	14.75
R O A (一般貸引前信託勘定償却前業務純益 / 総資産 < 平残 >)	0.66	0.66	0.81	0.91	1.03

(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	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3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	5,580	5,156	4,725	4,293
貸出金	2,914	2,524	2,237	2,033	1,847
有価証券	1,260	1,212	1,102	937	829
その他	1,803	1,844	1,817	1,755	1,617
総負債	5,978	5,580	5,156	4,725	4,293
元本	5,963	5,558	5,136	4,706	4,275
その他	15	22	20	19	18

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	16/3月期 見込み
(規模)<未残>			(億円)
総資産	449,524	428,919	472,500
貸出金	300,212	291,705	294,400
有価証券	68,643	64,699	90,200
特定取引資産	6,513	5,127	2,800
繰延税金資産	8,326	5,229	5,150
少数株主持分	1,049	3,008	3,009
総負債	435,585	422,802	446,153
預金・NCD	346,783	353,106	353,700
債券	0	0	0
特定取引負債	2,196	440	4
繰延税金負債	3	6	0
再評価に係る繰延税金負債	742	558	500
資本勘定計	12,890	3,108	23,338
資本金	7,200	7,204	12,884
資本剰余金	14,170	3,227	10,200
利益剰余金	8,571	7,548	30
土地再評価差額金	1,133	822	773
その他有価証券評価差額金	727	282	235
為替換算調整勘定	95	95	95
自己株式	218	219	219

(収益)			(億円)
経常収益	13,613	12,592	11,100
資金運用収益	8,148	6,882	6,860
役務取引等収益	2,329	2,134	2,150
特定取引収益	103	235	180
その他業務収益	1,081	1,610	920
その他経常収益	1,950	1,729	990
経常費用	25,214	17,694	10,350
資金調達費用	1,626	891	840
役務取引等費用	700	634	700
特定取引費用	0	0	0
その他業務費用	342	318	130
営業経費	5,683	5,976	5,460
その他経常費用	16,861	9,872	3,220
貸出金償却	3,492	2,448	800
貸倒引当金繰入額	4,737	2,292	700
一般貸倒引当金純繰入額	1,031	1,365	0
個別貸倒引当金純繰入額	3,756	934	700
経常利益	11,601	5,101	750
特別利益	120	83	85
特別損失	257	224	50
税金等調整前当期純利益	11,737	5,241	785
法人税、住民税及び事業税	149	107	65
法人税等調整額	2,564	3,007	65
少数株主利益	4	18	20
当期純利益	9,318	8,376	635

(図表2)自己資本比率の推移 [りそなホールディングス] (国内基準)

(連結)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
資本金	7,204	12,884	12,884	12,884	12,884
うち非累積的永久優先株	4,398	-	-	-	-
資本剰余金	-	10,200	10,200	10,200	10,200
利益剰余金	4,341	270	2,764	6,216	9,177
連結子会社の少数株主持分	3,008	3,008	3,008	3,008	3,008
うち優先出資証券	2,642	2,642	2,642	2,642	2,642
その他有価証券の評価差損	282	234	184	184	184
自己株式	219	219	219	219	219
為替換算調整勘定	95	95	95	95	95
営業権相当額	1	-	-	-	-
連結調整勘定相当額	18	14	7	-	-
その他	-	-	-	-	-
Tier 計	5,255	25,260	28,351	31,810	34,771
(うち税効果相当額)	(5,229)	(5,218)	(5,171)	(5,114)	(5,051)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	621	585	501	454	454
一般貸倒引当金	1,715	1,798	1,837	1,852	1,866
永久劣後債務	4,997	4,835	4,774	4,297	3,570
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	7,333	7,218	7,112	6,603	5,890
期限付劣後債務・優先株	2,411	2,113	1,791	1,036	570
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	2,411	2,113	1,791	1,036	570
Tier 計	9,745	9,331	8,903	7,639	6,460
(うち自己資本への算入額)	(5,255)	(9,331)	(8,903)	(7,639)	(6,460)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	135	215	215	215	215
自己資本合計	10,375	34,376	37,040	39,234	41,017

(億円)

リスクアセット	274,483	287,678	293,978	296,278	298,578
オンバランス項目	258,039	271,178	277,478	279,778	282,078
オフバランス項目	16,444	16,500	16,500	16,500	16,500
その他	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	3.78	11.9	12.6	13.2	13.7
Tier 比率	1.91	8.8	9.6	10.7	11.6

(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	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
資本金	4,431	10,517	10,517	10,517	10,517
うち非累積的永久優先株	2,094	-	-	-	-
資本準備金	-	9,800	9,800	9,800	9,800
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	-	-	-	-	-
任意積立金	-	-	-	-	-
次期繰越利益	3,684	311	1,766	2,969	2,969
その他	2,169	2,492	2,492	2,492	2,492
うち優先出資証券	2,169	2,492	2,492	2,492	2,492
その他有価証券の評価差損	358	258	208	208	208
自己株式	-	-	-	-	-
営業権相当額	-	-	-	-	-
Tier 計	2,558	22,861	24,366	25,569	25,569
(うち税効果相当額)	(3,916)	(3,916)	(3,916)	(3,916)	(3,916)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	621	585	501	454	454
一般貸倒引当金	1,327	1,402	1,440	1,452	1,465
永久劣後債務	4,110	3,948	3,886	3,369	2,602
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	6,058	5,935	5,827	5,275	4,521
期限付劣後債務・優先株	1,279	1,753	1,431	646	180
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	1,279	1,753	1,431	646	180
Tier 計	7,337	7,688	7,259	5,921	4,701
(うち自己資本への算入額)	(2,558)	(7,688)	(7,259)	(5,921)	(4,701)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	280	761	761	761	761
自己資本合計	4,836	29,788	30,864	30,730	29,509

(億円)

リスクアセット	212,376	224,376	230,376	232,376	234,376
オンバランス項目	198,744	210,745	216,745	218,745	220,745
オフバランス項目	13,631	13,631	13,631	13,631	13,631
その他	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	2.27	13.3	13.4	13.2	12.6
Tier 比率	1.20	10.2	10.6	11.0	10.9

(図表2)自己資本比率の推移 [りそな銀行] (国内基準)

(連結)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
資本金	4,431	10,517	10,517	10,517	10,517
うち非累積的永久優先株	2,094	-	-	-	-
資本剰余金	522	10,322	10,322	10,322	10,322
利益剰余金	4,470	457	1,018	2,241	2,261
連結子会社の少数株主持分	2,454	2,792	2,792	2,792	2,792
うち優先出資証券	2,154	2,492	2,492	2,492	2,492
その他有価証券の評価差損	357	257	207	207	207
自己株式	-	-	-	-	-
為替換算調整勘定	95	95	95	95	95
営業権相当額	-	-	-	-	-
連結調整勘定相当額	29	15	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Tier 計	2,455	22,807	24,346	25,569	25,589
(うち税効果相当額)	(4,011)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	621	585	501	454	454
一般貸倒引当金	1,439	1,521	1,558	1,571	1,583
永久劣後債務	4,110	3,948	3,886	3,369	2,602
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	6,171	6,054	5,945	5,394	4,639
期限付劣後債務・優先株	1,227	1,753	1,431	646	180
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	1,227	1,753	1,431	646	180
Tier 計	7,399	7,807	7,377	6,040	4,819
(うち自己資本への算入額)	(2,455)	(7,807)	(7,377)	(6,040)	(4,819)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	135	615	615	615	615
自己資本合計	4,776	29,999	31,109	30,994	29,794

(億円)

リスクアセット	230,391	243,343	249,343	251,343	253,343
オンバランス項目	203,302	216,255	222,255	224,255	226,255
オフバランス項目	27,088	27,088	27,088	27,088	27,088
その他	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	2.07	12.3	12.5	12.3	11.8
Tier 比率	1.06	9.4	9.8	10.2	10.1

(図表 5) 部門別純収益動向 (新管理体系) < 傘下銀行合算 >

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
< 銀行部門 >		
りそな銀行(注1)	1,005	2,160
業務粗利益	2,631	5,019
営業推進本部、資金証券部、経営勘定	2,597	4,966
うちファンド業務	1,997	4,184
うち不動産業務	60	84
市場営業部	35	53
経費 ()	1,626	2,859
埼玉りそな銀行	51	371
業務粗利益	104	1,119
経費 ()	53	748
近畿大阪銀行	292	294
業務粗利益	928	861
経費 ()	636	567
奈良銀行	4	2
業務粗利益	38	43
経費 ()	34	41
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	2,827
業務粗利益	7,350	7,042
経費 ()	4,461	4,215

< 年金・法人信託部門 >

りそな信託銀行 (B)	162	172
業務粗利益	259	272
年金	215	225
法人信託	45	47
経費 ()	97	100

< 合計 >

合計 (A) + (B)	3,050	2,999
業務粗利益	7,610	7,314
経費 ()	4,558	4,315

管理体系は16年3月期見込みから変更しております。

また、今後、グループの再編を進める中で、部門の分け方等については再度見直す予定です。

(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月から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]

大阪りそな銀行については、りそな銀行の健全化が一定水準まで進んだと判断した段階で、改めて具体的な検討を進めていく方針ですが、リストラ計画については、大阪りそな銀行を17年度中に設置する前提で策定しております。

	15/3月末 実績	16/3月末 計画	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画
(役職員数)					
役員数(注1) (人)	46	41	41	41	41
うち取締役()内は非常勤 (人)	29(1)	29(9)	29(9)	29(9)	29(9)
うち監査役()内は非常勤 (人)	17(8)	17(7)	17(7)	17(7)	17(7)
従業員数(注2) (人)	19,307	18,208	16,806	15,623	15,597

(注1)グループ内で兼職している場合は、二重計上とならないよう控除しております。

(常勤と非常勤を兼務している場合は常勤として計上しております。)

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。

(注2)事務職員、庶務職員合算で計上しております。在籍 outward 者を含み、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)

	15/3月末 実績	16/3月末 計画	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画
国内本支店(注1) (店)	600	(注4)569(532)	515	495	495
海外支店(注2) (店)	0	0	0	0	0
(参考)海外現地法人(注3) (社)	19	19	19	19	19

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

(注2)出張所、駐在員事務所を除いております。

(注3)傘下銀行が直接50%超の株式を保有する海外の会社を計上しております。

(注4)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は16/3月末の国内本支店数は、532ヶ店となります。

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(人件費)					
人件費 (百万円)	159,599	126,000	121,600	114,000	112,000
うち給与・報酬 (百万円)	104,150	102,830	93,600	87,600	86,400
平均給与月額 (千円)	443	441	441	440	439

(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(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	465	405	405	405
うち役員報酬 (百万円)	688	465	405	405	405
役員賞与 (百万円)	0	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	17	12	12	12	12
平均役員退職慰労金 (百万円)	31	(注) - (20)	-	-	-

(注)()内は、15年4月1日に支給した平均役員退任慰労金(支給対象2名)を記載しております。

当期については、以後の支給予定はありません。

(物件費)

物件費 (百万円)	273,058	279,300	273,700	267,900	236,800
うち機械化関連費用 (百万円)	80,260	92,200	100,000	99,400	71,000
うち除く機械化関連費用 (百万円)	192,798	187,100	173,700	168,500	165,800

(注1)厚生関係費は、物件費に含めております。

(注2)16/3期以降の機械化関連費用の計画では、システム統合により傘下銀行間で受払が発生致しますが、二重計上とならないよう調整しております。

(図表6) リストラの推移及び計画 [りそな銀行]

大阪りそな銀行については、りそな銀行の健全化が一定水準まで進んだと判断した段階で、改めて具体的な検討を進めていく方針ですが、リストラ計画については、大阪りそな銀行を17年度中に設置する前提で策定しております。

	15/3月末 実績	16/3月末 計画	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画
(役職員数)					
役員数 (人)	15	11	11	11	11
うち取締役()内は非常勤 (人)	10(1)	11(7)	11(7)	11(7)	11(7)
うち監査役()内は非常勤 (人)	5(2)	-	-	-	-
従業員数(注) (人)	12,467	11,844	10,644	9,694	9,694

(注)事務職員、庶務職員合算で計上しております。在籍出向者を含み、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)

	15/3月末 実績	16/3月末 計画	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画
国内本支店(注1) (店)	317	(注4)312(275)	274	265	265
海外支店(注2) (店)	0	0	0	0	0
(参考)海外現地法人(注3) (社)	10	10	10	10	10

(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。

(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。

(注4)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16/3月末の国内本支店数は、275ヶ店となります。

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(人件費)					
人件費 (百万円)	51,759	78,000	74,800	68,800	67,400
うち給与・報酬 (百万円)	33,884	61,800	55,000	50,000	49,100
平均給与月額 (千円)	459	449	452	452	452

(参考)

うち給与・賞与 (百万円)	68,050	45,350	38,500	33,950	32,800
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

(注1)平均年齢36歳9ヶ月(平成15年3月末)

(注2)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3)うち給与・賞与の15/3月期実績は、期初からりそな銀行が存在したと仮定した場合の推計値です。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与 (百万円)	178	112	81	81	81
うち役員報酬 (百万円)	178	112	81	81	81
役員賞与 (百万円)	0	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	19	16	14	14	14
平均役員退職慰労金 (百万円)	56	-	-	-	-

(注)15/3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。

(物件費)

物件費 (百万円)	103,766	189,100	187,800	179,800	154,100
うち機械化関連費用 (百万円)	25,601	62,500	71,800	67,000	44,400
うち除く機械化関連費用 (百万円)	78,165	126,600	116,000	112,800	109,700

(注1)厚生関係費は、物件費に含めております。

(注2)15/3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3)経理上、経営指導料として物件費に計上しているりそなホールディングスへの出向者の人件費を含めております。

(注4)16/3期以降の機械化関連費用の計画では、システム統合により傘下銀行間で受払が発生致しますが、各傘下銀行で負担すべき金額に応じて調整しております。

(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	
コスモ証券(株)	T6/12月	村上 朝昭	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	栗原 雅信	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	高井 四郎	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
あさひ債権回収(株)	H12/10月	田中 征次	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	山口 仁司	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	青木 邦泰	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	川上 敏朗	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	河本 直彦	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
あさひ銀事業投資 (株)	S63/3月	北村 年弘	ベンチャーキャ ピタル	H15/3月		176	113	101	56	21	0	0	連結
りそなアットマネジ メント(株)	S62/11月	吉澤 政之	投資信託委託管 理	H15/3月		14	-	-	9	2	4	4	連結
(株)あさひ銀総合研 究所	S61/10月	小出 尋常	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	窪田 和孝	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	山田 正	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	塩田 長隆	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	榎田 了	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	
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	酒居 民雄	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	栗林 繁治	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	滝本 晴海	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	田中 憲一	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	村井 親吉	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
(株)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
(株)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
(株)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	山口 昌泰	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
(株)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
(株)あさひ銀コンサル ティングサービス	H13/7月	小出 尋常	コンサルティン グ	H15/3月		0	-	-	0	-	0	0	非連結
(株)シーピーシー	S58/10月	窪田 和孝	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	ハリッドラ・デ・シバ	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)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。

(注2) 借入金のうち、4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。

< 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:10億インドネシア盾、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 Daiwa 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	宮本 昭洋	金銭の貸付	H15/3月	USD	142	—	141	0	0	6	6	連結
Daiwa PB Limited	H4/9月	宮本 昭洋	金銭の貸付	H15/3月	USD	395	—	389	0	0	13	13	連結
Asahi Finance (Cayman) Ltd.	H6/2月	上條 正仁	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	堀田 修史	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)

(注2) 借入金のうち、4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。

(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)	15/3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。早期黒字計上を目指す。	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)	住宅関連融資を主体とした営業を展開中で営業収入は安定しており、15年度以降黒字計上の見込み。	ファイナンス業務を担う子会社。
大和モーゲージ(株)	15/3期に不良債権処理および資産圧縮を完了。15年7月にグループ内の共同抵当証券(株)との合併を予定。	抵当証券業務を担う子会社。
近畿大阪リース(株)	母体行引受けによる増資実施により財務基盤は改善され、リース本業の営業基盤は確立されており、15年度以降の黒字定着を見込む。	総合リース業務を営む子会社。
大和ファクター・リース(株)	不良債権処理および資産圧縮を進め本業のリース業務に特化。15年度以降の黒字定着を見込む。	リース・ファクタリング業務を担う子会社。
大和銀企業投資(株)	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)	経営効率化を進め、期間損益の黒字計上を目指す。	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12)リスク管理の状況[りそなホールディングス]

		当期における改善等の状況
信用リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 持株会社における信用リスク管理の統括部署を融資企画部と定めています。融資企画部は、グループの信用リスクの状況をモニタリングして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制度の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、主要な銀行において、与信監査部署を設置しています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。倒産確率に基づいてクレジットスプレッドを算出したり、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、分析等に役立てています。 	<ul style="list-style-type: none"> 旧大和・あさひ両行の格付制度を更に高度化した新格付制度を、りそな銀行・埼玉りそな銀行で制定しました。(15年3月) 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」を制定しました。(15年1月) グループにおける償却・引当の統一指針となる「償却・引当基準」を制定しました。(15年3月) グループにおける中小企業等の再生スキームを検討するため、融資企画部にプロジェクトチームを設置しました。(15年4月)
マーケットリスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> 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、それに基づいた管理を実施しています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 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、グループ全体のリスクの状況を一元的に把握するためのモニタリング・分析を行い、持株会社の経営陣に報告するとともに、各銀行に指導・助言を行っています。 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、リスク量の把握、上限枠の遵守状況の管理やリスク管理方針、規程等を整備し、リスク管理の高度化に努めています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 持株会社は、グループの銀行における管理方針・規程等の整備を推進し、これらの制定・改廃について妥当性の検証を行うことを通じて、グループ全体のリスク管理体制の高度化に努めています。 グループの各銀行においては、リスクを一定のレベルに抑制するため、業務内容に応じて上限枠・ガイドライン・損失限度枠等を設定し、その遵守状況を管理しています。 持株会社が指定した上限枠・ガイドライン・損失限度枠等については、半年毎に持株会社と各銀行が協議を行った上で設定するとともに、その遵守状況を含むリスクの状況は、持株会社のリスク統括部が各銀行から定期的に報告を受け一元的に把握、速やかに経営陣に報告する体制となっております。 上限枠・ガイドライン・損失限度枠等の超過時の対応は「グループリスク管理規程」に明文化しています。 	<ul style="list-style-type: none"> 持株会社では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)の統一を図りました。(平成15年3月) 上記上限枠について平成15年上期より、経営体力を勘案した上で設定を行いました。(平成15年4月)

(図表12)リスク管理の状況[りそなホールディングス]

		当期における改善等の状況
流動性リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> 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、各行の特性に応じたリスク管理方針、規程等を制定、それに基づいた管理を実施しています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 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、持株会社の経営陣に報告するとともに、各銀行に指導・助言を行っています。 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やリスク管理方針、規程等を整備し、リスク管理の高度化に努めています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 持株会社は、グループの銀行における管理方針・規程等の整備を推進し、これらの制定・改廃について妥当性の検証を行うことを通じて、グループ全体のリスク管理体制の高度化に努めています。 グループの銀行は、各行の流動性リスクの状況に応じて持株会社と事前協議の上、ガイドラインを設定しています。 ガイドラインについては、半年毎に持株会社と各銀行が協議を行った上で設定するとともに、その遵守状況を含むリスクの状況は、持株会社のリスク統括部が定期的に報告を受け一元的に把握、速やかに経営陣に報告する体制となっております。 ガイドラインの超過時の対応は「グループリスク管理規程」に明文化しています。 流動性緊急時の対応については、フェーズを3段階に分け、緊急時における対応体制ならびに各フェーズ段階に応じた対応策を明文化しています。 	<ul style="list-style-type: none"> 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化しました。(平成15年4月)
カントリーリスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 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、融資企画部が検証を行っています。 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。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> りそな銀行として、統一の「カントリーシーリング制度」「投融資国別与信限度額制度」を制定しました。(平成15年3月)

(図表12)リスク管理の状況[りそなホールディングス]

		当期における改善等の状況
<p>オペレーショナル リスク (EDPリスクも 含む)</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 事務リスク - <ul style="list-style-type: none"> ・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、グループの各銀行の事務リスク発生状況の把握・分析、管理を行っています。 ・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ています。 - システムリスク - <ul style="list-style-type: none"> ・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。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 事務リスク - <ul style="list-style-type: none"> ・持株会社における事務リスク管理部署を事務・システム部と定め、事務リスクを一元管理する体制としています。 ・事務・システム部は、グループの銀行の事務リスク発生状況をモニタリングし、グループの事務リスクの状況を経営陣へ報告するとともに、各銀行に対して指導・助言を行う体制としています。 ・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 - <ul style="list-style-type: none"> ・グループ全体のシステムリスク管理は、持株会社の事務・システム部が統括して管理しています。 ・事務・システム部は、各銀行に対しシステムリスク管理態勢の整備について指導・助言を行っています。 ・各銀行においても、システムリスクの管理部署を設け、「グループリスク管理方針」に基づく管理を実施しています。 ・事務・システム部は、「システム障害等発生時の緊急対策規程」を制定し、グループ内のシステム障害等に対する対応体制を整備しています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 事務リスク - <ul style="list-style-type: none"> ・事務・システム部がグループの銀行の分類・集計結果を取り纏め、グループ全体の事務リスク発生状況を管理するとともに、リスク統括部がリスク額の計量化の検討を進めています。 - システムリスク - <ul style="list-style-type: none"> ・システムリスクの管理基準となる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・助言を行っています。 ・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。 	<p>事務リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「オペレーショナルリスク損失データの収集に係るガイドライン」により、グループ共通の事務リスク損失データの収集基準等を定めました。 (平成14年12月) ・りそな銀行と埼玉りそな銀行において、同ガイドラインに基づいた損失データの収集を開始しました。 (平成15年3月) ・近畿大阪銀行、奈良銀行、およびりそな信託銀行においては、同様の損失データ収集体制を整備中です。 <p>システムリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・15年3月の銀行再編にかかるコンティンジェンシープランの整備および障害を想定した訓練を実施しました。 (～平成15年2月) ・各銀行が、独自に守るべきシステムリスク管理の基準を、グループ全体のセキュリティスタンダード「グループシステムリスク管理基準」の付則として制定しました。 (平成14年11月) ・各銀行が「グループシステムリスク管理基準」に基づく管理体制、規程類の整備を実施しました。 また、同基準により、重要なシステム、コンピュータセンターの点検、評価を実施しました。 (平成15年1月) ・りそな銀行、埼玉りそな銀行再編後のシステムリスク管理の最上位の方針・規程として「システムリスク管理の基本方針」「システムリスク管理規程」を制定しました。 (平成15年2・3月)

(図表12)リスク管理の状況[りそなホールディングス]

		当期における改善等の状況
法務リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「りそなグループ役職員の行動指針」 りそなグループの新しい「経営理念」・「行動基準」を具体的な行動レベルで実践していくための、持株会社およびグループ各行共通の倫理規定です。 ・「コンプライアンス基本方針」 当グループにおけるコンプライアンスの定義を明確にするるとともに、グループ全体でコンプライアンス体制の整備と実践に取り組むことを宣言するものです。 ・「グループ・コンプライアンス・マニュアル」 当グループのコンプライアンス体制や遵守すべき法令の解説等を示した手引書であり、コンプライアンス実現のために持株会社、傘下銀行共通のものとして制定しています。 ・「コンプライアンス・プログラム」 グループ各行が自行における固有の課題を織りこみつつ、ベストプラクティスの観点から持株会社の指導により基本的に共通化したコンプライアンス・プログラムを策定し、コンプライアンス体制の強化を図っています。 ・「グループリスク管理方針」等 グループにおける法務リスクの管理に関する基本的事項を定めることにより、グループ全体の法務リスクの把握・極小化およびグループ各行の法務リスク管理体制の強化を図ることを目的としています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・持株会社のコンプライアンス統括部が、グループにおける法務リスク管理およびコンプライアンスの統括を行っています。 ・持株会社やグループ各行の各部署に配置しているコンプライアンス責任者が中心となって第一次チェックを行っています。 ・更に、第二次チェック機能として業務部門から完全に独立した内部監査部門が各部店業務の業務運営や管理等の内部監査を行うとともに、コンプライアンス統括部門が業務運営における各種法令やルール等の遵守状況の監視・指導を行う体制としています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンスに関する情報を一元管理し、コンプライアンス上の諸問題に適切・迅速に対応するため、持株会社やグループ各行の各部署に配置されたコンプライアンス責任者が、コンプライアンス・マニュアル等に基づき各部署における法令等遵守状況のモニタリングを実施しています。 ・更に、持株会社および各行のコンプライアンス統括部署は、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リーガルチェックを実施する等、法務リスクの極小化を図っています。 ・また、持株会社は、グループ各行から四半期毎、または必要に応じて随時、コンプライアンス・プログラムの達成状況や訴訟状況についての報告を受け、グループ全体のコンプライアンス体制の整備状況や訴訟等の状況を把握し対応することにより、法務リスクの極小化を図っています。 ・グループ横断的な協議機関であるグループ・コンプライアンス委員会は、コンプライアンス・プログラムの策定、コンプライアンスに関する諸問題など定期的にコンプライアンスに関する各種報告を受けるとともに協議を行い、グループのコンプライアンス体制の強化および統一性の確保ならびにグループ全体に係るコンプライアンスに関する諸問題の検討、評価を行っています。 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ各行(社)が同一の基本方針のもと、コンプライアンス体制の構築に取り組むことを明確にするため、当グループの「コンプライアンス基本方針」を統一化しました。 (平成15年3月) ・持株会社の「グループ・コンプライアンス・マニュアル」を大幅改定するとともに、本人確認法等法令の制定・改定への対応も行った上で、各傘下銀行に導入しました。 (平成15年3月) ・平成15年3月より使用するグループ共通の「勧誘方針」を決定しました。(平成14年10月) また、同方針に則りグループ職員が適切な勧誘を行うための基本的考え方、具体的留意事項を示したグループ共通の「勧誘方針マニュアル」を、持株会社および各傘下銀行において制定しました。 (平成15年3月) ・グループにおける接待等の透明性を確保すべく、「りそなグループ役職員の行動指針」の具体的な運用規則として「りそなグループにおける贈り物・接待取扱規則」を、持株会社および各傘下銀行において制定しました。 (平成15年3月) ・グループ共通の「コスモ証券とのファイアウォール遵守のためのマニュアル」を、持株会社、各傘下銀行において制定しました。 (平成14年11月～15年3月) ・各傘下銀行の「独占禁止法遵守マニュアル」を改定するとともに、各傘下銀行に対して適切な経営管理を行う立場にある持株会社においても同マニュアルを制定しました。 (平成15年2月～3月) ・インサイダー取引防止に関する各種規程類をより明確なものとするため、りそな信託銀行を除く各傘下銀行および持株会社において同規程類を改定しました。 (平成15年2月～4月) ・従来のリーガル・チェック、社内外宛文書の事前点検、コンプライアンス・オフィサーによる巡回制度を統合・強化した「コンプライアンス・チェック制度」を、持株会社・りそな銀行・埼玉りそな銀行において導入しました。 (平成15年3月) ・職員が法令等違反を発見した場合のコンプライアンス統括部署あて直接通報制度として「コンプライアンス・ホットライン制度」を持株会社および各傘下銀行において導入しました。 (平成15年3月) ・グループ横断的な協議機関として、持株会社の経営管理部門担当取締役を委員長、各傘下銀行のコンプライアンス統括部署担当役員等を委員とする「グループ・コンプライアンス委員会」を設置しました。 (平成15年2月)

(図表12)リスク管理の状況[りそなホールディングス]

		当期における改善等の状況
レピュテーション シヨナル リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> レピュテーションシヨナル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シヨナル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。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ全体のレピュテーションシヨナルリスク管理は、持株会社のホールディングス広報部が一元的に行う体制としています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 レピュテーションシヨナルリスクに係る問題・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。 	<ul style="list-style-type: none"> 平成15年3月のりそな銀行、埼玉りそな銀行の設立、グループ内の再編を控えて、レピュテーションシヨナルリスク管理体制の整備、見直しを行いました。 上記の見直しに沿って、りそなホールディングス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14年10月改定) りそな銀行、埼玉りそな銀行の設立に伴い、「広報マニュアル」を制定しました。(平成15年3月制定) 顧客からの苦情や事件・事故など、傘下銀行からの情報集約体制の見直しを行いました。(平成15年4月)

(注) 今後、新たな経営体制の下で、上記方針等についても見直しを行う場合があります。

(図表12)リスク管理の状況[りそな銀行]

		当期における改善等の状況
信用リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・与信業務運営・信用リスク管理の基本原則として、「信用リスク管理の基本方針」、「クレジットポリシー」を定めています。 ・信用格付・自己査定などの制度・規程等を整備し、信用リスク管理の強化・徹底を図っています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・与信業務全般に関する重要事項を決議・協議・報告する機関として「融資会議」を設置しています。 ・信用リスク管理の統括部署として融資企画部を設置し、信用リスクを統合管理しています。 ・営業推進部署から独立した審査部署を設置し、厳格な審査を実施しています。 ・与信管理状況、自己査定結果および償却引当の正確性を検証するため、業務執行部門から独立した与信監査部署を設置し、客観的な監査を行っています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・信用リスクを的確に把握し、その損失を可能な限り削減していくために、個別審査管理及びポートフォリオ管理の二つの側面から信用リスクの厳格な管理を行っています。 ・個別審査管理 与信先の業態や資金使途、返済原資等の把握を通じた個別審査を厳格に実践するとともに、リスクに応じた適切な収益確保を推進しています。 ・与信ポートフォリオ管理 特定先や特定セグメントへの信用リスクの集中状況の定期的なモニタリングや、信用コスト控除後収益管理の徹底により、与信ポートフォリオのコントロールを図っています。また同一先・同一グループに対する与信上限のガイドラインを定め、与信集中防止とリスク分散に努めています。 	<ul style="list-style-type: none"> ・旧大和・旧あさひ両行の統合に伴い、信用リスク管理に係る体制・制度・規程を統合しました。(平成15年3月) <p>(主な内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> 信用リスク管理の基本方針の統一 クレジットポリシーの統一 審査所管理体制の統一 本部決裁権限規程の統一 部店長与信権限規程の統一 信用格付制度の統一 クレジットシーリング制度の統一 融資会議付議基準の統一 企業調査制度の統一 事前審査制度の統一 問題先等管理規則の統一 など <ul style="list-style-type: none"> ・企業の再生支援を強化するために東西審査部署に専任チームを新設しました。 ・14年度下期の自己査定・開示債権の判定の実施において基本的な考え方を統一しました。
マーケットリスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ共通のリスク管理について定めた「グループリスク管理方針」に則って、市場リスク管理に関する基本的考え方・枠組みを「市場リスク管理の基本方針」で定めています。 ・また、具体的管理方法等を「市場リスク管理規程」に定め、それに基づいた管理を実施しています。 ・リスク管理にあたっては、原則すべての市場リスクを的確に計量化した上で、リスク限度等を設定することとし、その遵守状況等については、相互牽制を柱とした内部管理体制のもとで、厳格な管理を行うことを基本方針としています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ALMに関する戦略の策定、並びに重要事項を決議・協議・報告する機関として、「ALM会議」を設置しています。 ・同会議では、市場リスクを的確に把握・管理し、経営の健全性と収益の確保・向上のため、資産・負債を総合的に管理しています。 ・リスク管理部署として、市場取引部署および事務管理部署から独立したリスク統括部を設置しています。 ・リスク統括部は、市場リスクの計量化を推進するとともに市場リスクに係る規定類を整備するなど、市場リスク管理の高度化に努めています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市場リスク合計額に対して、当行の経営体力や業務運営方針、収益目標を勘案して、リスク限度を設定しています。 ・リスク限度は、持株会社と協議を行った上で原則、半期毎に経営会議で設定されます。 ・ALM会議では、設定されたリスク限度の範囲内で、取引部署毎・取引種類別にリスク限度の配分を実施するとともに許容損失限度を設定しています。 ・リスク統括部は、日次で、リスク額を計測し、リスク限度の遵守状況を管理するとともに、ポジション、損益の状況と併せ、関係部署へ報告しています。また、月次では、ALM会議へ報告しています。 ・リスク限度・許容損失限度等の超過時の対応は、「市場リスク管理規程」等に明確に規定しています。 	<ul style="list-style-type: none"> ・りそな銀行の設立に伴い、新銀行における「市場リスク管理の基本方針」「市場リスク管理規程」を制定しました。(平成15年3月) <ul style="list-style-type: none"> ・りそな銀行の設立において、相互牽制機能強化のため、市場部門の組織を以下の通りとしました。 市場取引部署：資金証券部・市場営業部 事務管理部署：事務部市場業務管理室 リスク管理部署：リスク統括部 (平成15年3月) ・バンキング取引の金利リスク管理において、社債等のクレジットスプレッドリスクの計量化を開始しました。(平成15年5月)

(図表12)リスク管理の状況[りそな銀行]

		当期における改善等の状況
流動性リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ共通のリスク管理について定めた「グループリスク管理方針」に則り、資金繰りおよびそのリスク管理に関する基本的な考え方・枠組みを「流動性リスク管理の基本方針」に定めています。 また、緊急時の対応を含め、具体的管理方法等を「流動性リスク管理規程」に定めています。 流動性リスクは、経営にとって最も基本的かつ重大なリスクであるとの認識のもと、全ての経営戦略に先立って安定的な資金繰りを達成することを目指します。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 平常時においては、流動性リスクに関する事項の決議・協議・報告を行う機関として「ALM会議」を設置しています。緊急時においては、組織横断的協議機関として、「流動性リスク委員会」を設置します。 資金繰り管理部署 : 資金証券部 流動性リスク管理部署 : リスク統括部 <p>[リスク管理手法]</p> <p>(1)平常時</p> <ul style="list-style-type: none"> 運用・調達構造の点検 資産規模や調達能力を考慮のうえ、運用・調達構造に偏りができないよう点検しています。 流動性リスク指標に係るガイドライン等の設定 市場調達、短期調達に過度に依存しないように、ガイドラインを設定し管理しています。 <p>(2)緊急時</p> <ul style="list-style-type: none"> 流動性緊急時の対応については、フェーズを3段階に分け、緊急時における対応体制ならびに各フェーズ段階に応じた対応策を定めています。 	<ul style="list-style-type: none"> りそな銀行の設立に伴い、新銀行における「流動性リスク管理の基本方針」「流動性リスク管理規程」制定しました。(平成15年3月)
カントリーリスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 信用リスク管理の基本的な考え方・枠組みは、「信用リスク管理の基本方針」に定められています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> リスク管理部署として、東京融資第二部を設置しています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> リスク管理部署で国毎のカントリーリスクをりそな総合研究所のカントリーレーティング等を参考に判定し、「カントリーシーリング表」を制定しています。 「カントリーシーリング表」に定めるカントリーシーリング、当該国への既存のエクスポージャー等を勘案し、「投融資国別与信限度額制度」に基づいて国別与信限度額を設定し、限度額を管理しています。(限度額の管理は月次で実施) また、カントリーシーリングは「信用格付制度」に「カントリーシーリング調整」として織り込まれ、個々の与信先の信用格付の判定に反映されています。 「カントリーシーリング表」は当該国の外部格付のモニタリング結果やりそな総合研究所のカントリーレーティング見直し結果等を反映させて、原則、半年毎に改定しています。 	<ul style="list-style-type: none"> りそな銀行として統一の「カントリーシーリング制度」、当該制度に基づく「カントリーシーリング表」を制定しました。(平成15年3月) りそな銀行として統一の「投融資国別与信限度額制度」、当該制度に基づく「国別与信限度額」を制定しました。(平成15年3月) リスク管理部署でのカントリーリスクのモニタリング手続きとして「カントリーシーリング見直し要領」(平成15年3月制定)と「投融資国別与信限度額見直し要領」(平成15年4月制定)を制定しました。

(図表12)リスク管理の状況[りそな銀行]

		当期における改善等の状況
<p>オペレーショナル リスク (EDPリスクも 含む)</p>	<p>[規定・基本方針] 事務リスク ・グループ全体のリスク管理について定めた「グループリスク管理方針」に則り、事務リスク管理の基本的な考え方・枠組みを「事務リスク管理の基本方針」に定めています。 ・また、具体的管理方法等を「事務リスク管理規程」に定め事務リスクの発生状況の把握・分析、管理を行っています。</p> <p>システムリスク ・グループ全体のリスク管理について定めた「グループリスク管理方針」に則り、システムリスク管理の基本的な考え方・枠組みを「システムリスク管理の基本方針」に定めています。 ・また、具体的管理方法等を「システムリスク管理規程」に定めています。 ・グループ全体のセキュリティスタンダードである「グループシステムリスク管理基準[総則]」に基づき、[りそな銀行付則]を制定しています。</p> <p>[体制・リスク管理部署] 事務リスク ・事務リスク軽減のための適正な諸施策を協議、報告する会議として、「事務・システムリスク委員会」を設置しています。 ・事務リスク管理部署を事務部と定め、事務リスクを一元管理する体制としています。 ・事務部は、事務リスクの発生状況および対応策について半期毎にとりまとめ、取締役会、事務・システムリスク委員会、及び持株会社事務・システム部へ報告しています。</p> <p>システムリスク ・システムリスク軽減のための適正な諸施策を協議・報告する機関として「事務・システムリスク委員会」を設置しています。 ・システムリスクはシステム部が統括して管理しています。システム部は、システム所管部署および利用部署に対し、システムリスク軽減のための体制整備等にかかる指導・助言を行っています。 ・また、システム部は、「システム障害対策規程」を制定し、システム障害等に対する対応体制を整備しています。 ・なお、システム監査については、業務監査部が実施しています。</p> <p>[リスク管理手法] 事務リスク ・事務リスク発生部署からの報告、監査・部店内検証の実施、事務部の臨店を通じて、問題点の把握に努めています。 ・把握した問題点については、規程の制定・改廃、指導・研修、注意喚起通知等により、リスク軽減策を実施しています。</p> <p>システムリスク ・グループ全体のセキュリティスタンダードである「グループシステムリスク管理基準[総則]」、[りそな銀行付則]に基づき、当該スタンダードに準拠していることを毎年評価しています。 ・また、評価結果に基づき問題点を分析し、改善策を実施しています。 ・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っています。</p>	<p>事務リスク ・りそな銀行の設立に伴い、新銀行における「事務リスク管理の基本方針」「事務リスク管理規程」を制定しました。 (平成15年3月) ・事務リスク、苦情トラブル発生時の「本部宛報告基準」を制定し、旧大和・旧あさひの報告基準を統一しました。 (平成15年2月)</p> <p>システムリスク (旧行での改善等) ・定例のシステムリスク評価結果に基づく改善計画の策定および改善を実施しました。 ・「情報システムの管理体制強化にかかる金融庁通達」に基づく点検を実施しました。</p> <p>(再編・分割にかかるシステム対応の改善等) ・品質管理手続や検証手続を改定する等により品質向上施策を実施しました。 ・障害発生に備え危機管理基本計画を策定し、体制整備するとともに、障害対応訓練等を実施しました。</p> <p>(りそな銀行のシステムリスク管理態勢整備) ・りそな銀行の設立に伴い、新銀行における「システムリスク管理の基本方針」、「システムリスク管理規程」、「グループシステムリスク管理基準[りそな銀行付則]」を制定しました。 尚、上記規程につきましては、旧行システムが当面並存することを踏まえたものとしております。 (平成15年3月) ・りそな銀行新体制における障害対応体制として「システム障害対策規程」を制定しました。 (平成15年3月)</p>

(図表12)リスク管理の状況[りそな銀行]

		当期における改善等の状況
法務リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「りそなグループ役職員の行動指針」 りそなグループの新しい「経営理念」・「行動基準」を具体的な行動レベルで実践していくための、グループ共通の倫理規定です。 ・「コンプライアンス基本方針」 当グループにおけるコンプライアンスの定義を明確にするるとともに、グループ全体でコンプライアンス体制の整備と実践に取り組むことを宣言するものです。 ・「グループ・コンプライアンス・マニュアル」 当グループのコンプライアンス体制や遵守すべき法令の解説等を示した手引書であり、コンプライアンス実現のためにグループ共通のものとして制定しています。 ・「コンプライアンス・プログラム」 当行固有の課題を織りこみつつ、ベストプラクティスの観点から持株会社の指導により基本的にグループ共通化したコンプライアンス・プログラムを策定し、コンプライアンス体制の強化を図っています。 ・「グループリスク管理方針」等 グループ共通の法務リスクの管理に関する基本的事項を定めることにより、当行の法務リスクの把握・極小化および法務リスク管理体制の強化を図ることを目的としています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク統括部コンプライアンス室が、当行の法務リスク管理およびコンプライアンスの統括を行っています。 ・各店舗に配置しているコンプライアンス責任者が中心となって第一次チェックを行っています。 ・更に、第二次チェック機能として業務部門から完全に独立した業務監査部が各店舗の業務運営や管理等の内部監査を行うとともに、コンプライアンス室が業務運営における各種法令やルール等の遵守状況の監視・指導を行う体制としています。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンスに関する情報を一元管理し、コンプライアンス上の諸問題に適切・迅速に対応するため、各店舗に配置されたコンプライアンス責任者が、コンプライアンス・マニュアル等に基づき各店舗における法令等遵守状況のモニタリングを実施しています。 ・更に、リスク統括部コンプライアンス室は、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コンプライアンス・チェックを実施する等、法務リスクの極小化を図っています。 ・また、コンプライアンス室は、定期的または必要に応じて随時、コンプライアンス・プログラムの達成状況や訴訟状況について取り纏めの上、取締役会および持株会社に報告しています。 ・組織横断的な協議機関であるコンプライアンス委員会は、コンプライアンス・プログラムの策定、コンプライアンスに関する諸問題など定期的にコンプライアンスに関する各種報告を受けるとともに協議を行い、当行のコンプライアンス体制の強化に係る検討、評価を行っています。 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ各行(社)が同一の基本方針のもと、コンプライアンス体制の構築に取り組むことを明確にするため、グループ共通の「コンプライアンス基本方針」を制定しました。 (平成15年3月) ・グループ共通の「グループ・コンプライアンス・マニュアル」を制定しました。 (平成15年3月) ・平成15年3月より適用するグループ共通の「勧誘方針」を決定しました。(平成14年10月) また、同方針に則りグループ職員が適切な勧誘を行うための基本的考え方、具体的留意事項を示したグループ共通の「勧誘方針マニュアル」を制定しました。(平成15年3月) ・グループにおける接待等の透明性を確保すべく、「りそなグループ役職員の行動指針」の具体的な運用規則として「りそなグループにおける贈り物・接待取扱規則」を制定しました。(平成15年3月) ・「グループリスク管理方針」等に基づき、「法務リスク管理規程」を制定しました。 (平成15年3月) ・グループ共通の「コスモ証券とのファイアウォール遵守のためのマニュアル」を制定しました。(平成14年11月) ・「独占禁止法遵守マニュアル」を改定しました。 (平成15年3月) ・インサイダー取引防止に関する各種規程類をより明確なものとするため、同規程類を改定しました。(平成15年3月) ・従来のリーガル・チェック、社内外宛文書の事前点検、コンプライアンス・オフィサーによる巡回制度を統合・強化した「コンプライアンス・チェック制度」を導入しました。 (平成15年3月) ・職員が法令等違反を発見した場合のコンプライアンス室あて直接通報制度として、「コンプライアンス・ホットライン制度」を導入しました。(平成15年3月) ・組織横断的な協議機関として、リスク統括部担当役員を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置しました。(平成15年3月)

(図表12)リスク管理の状況[りそな銀行]

		当期における改善等の状況
レピュテーション シヨナル リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ共通のリスク管理について定めた「グループリスク管理方針」に則って、レピュテーションシヨナルリスク管理に関する基本的考え方・枠組みを「レピュテーションシヨナルリスク管理の基本方針」で定めています。 ・また、広報体制およびレピュテーションシヨナルリスク管理に係る具体的管理方法等を「広報マニュアル」に定めています。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ全体のレピュテーションシヨナルリスク管理は、持株会社の広報部が一元的に行う体制としております。 ・りそな銀行におきましては、企画部がリスク管理部署として、持株会社の広報部と連携して、リスク管理を行います。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当行およびグループの経営方針やブランドイメージの広範な浸透を図るため、正確な情報発信を行います。 ・新銀行としての諸施策の実施や業務運営の状況について、社会、顧客、株主等に正しく理解して頂くため、正確な情報発信と、適時適切な情報提供を行います。 ・風評被害の発生を防止するため、持株会社広報部と連携しレピュテーションシヨナルリスクに係る問題・事象についての関係部署間の情報連絡を緊密かつ厳正に行います。 	<ul style="list-style-type: none"> ・りそな銀行の設立に伴い、新銀行における「レピュテーションシヨナルリスク管理の基本方針」および「広報マニュアル」を制定致しました。 (平成15年3月) ・顧客からの苦情や事件・事故について、営業店や本部各部からリスク管理部署（企画部、持株会社広報部）への連絡体制を明確化しました。 (平成15年3月)

(注) 今後、新たな経営体制の下で、上記方針等についても見直しを行う場合があります。

(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)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	4,424	4,666	3,888	4,607
危険債権	15,982	17,347	7,529	8,849
要管理債権	13,154	13,807	17,645	18,326
小計	33,561	35,821	29,063	31,783
正常債権	293,027	294,862	282,445	309,643
合計	326,588	330,684	311,508	341,426

(銀行勘定)

(億円)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	4,386	4,628	3,836	4,555
危険債権	15,879	17,244	7,482	8,803
要管理債権	12,978	13,632	17,412	18,093
小計	33,244	35,504	28,732	31,452
正常債権	288,900	290,735	279,861	307,059
合計	322,144	326,240	308,594	338,512

(信託勘定)

(億円)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	38	38	51	51
危険債権	103	103	46	46
要管理債権	175	175	232	232
小計	316	316	331	331
正常債権	4,126	4,126	2,583	2,583
合計	4,443	4,443	2,914	2,914

引当金の状況 [傘下銀行合算]

(億円)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	3,264	3,446	4,687	4,945
個別貸倒引当金	6,512	7,088	2,626	3,062
特定海外債権引当勘定	22	15	9	5
貸倒引当金 計	9,799	10,550	7,323	8,013
債権売却損失引当金	204	204	101	101
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	10,004	10,754	7,424	8,114
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	13	13	8	8
小 計	13	13	8	8
合 計	10,017	10,767	7,433	8,123

(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)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	2,679	3,336
危険債権	5,574	6,842
要管理債権	14,881	15,561
小計	23,134	25,740
正常債権	208,472	235,878
合計	231,607	261,619

(銀行勘定)

(億円)

	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	2,627	3,284
危険債権	5,527	6,796
要管理債権	14,648	15,328
小計	22,803	25,409
正常債権	205,888	233,295
合計	228,692	258,704

(信託勘定)

(億円)

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

引当金の状況 [りそな銀行]

(億円)

	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	4,022	4,284
個別貸倒引当金	2,002	2,374
特定海外債権引当勘定	9	5
貸倒引当金 計	6,035	6,663
債権売却損失引当金	42	42
特定債務者支援引当金	-	-
小 計	6,077	6,705
特別留保金	-	-
債権償却準備金	8	8
小 計	8	8
合 計	6,086	6,714

(図表14) リスク管理債権の情報[傘下銀行合算]

(銀信合算)

(億円、%)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	1,786	1,866	1,564	1,633
延滞債権額(B)	18,066	18,913	9,628	10,420
3か月以上延滞債権額(C)	1,020	1,214	575	711
貸出条件緩和債権額(D)	12,133	12,593	17,070	17,615
金利減免債権	861	897	699	700
金利支払猶予債権	164	187	46	68
経営支援先に対する債権	-	78	4,223	4,386
元本返済猶予債権	10,833	11,153	11,899	12,255
その他	274	276	201	202
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	33,006	34,587	28,838	30,380
部分直接償却	9,442	10,432	9,920	10,693
比率 (E)/総貸出	10.85%	11.34%	9.76%	10.28%

(銀行勘定)

(億円、%)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	1,763	1,843	1,545	1,614
延滞債権額(B)	17,947	18,794	9,548	10,340
3か月以上延滞債権額(C)	1,000	1,195	571	707
貸出条件緩和債権額(D)	11,978	12,437	16,841	17,385
金利減免債権	859	895	697	698
金利支払猶予債権	164	187	46	68
経営支援先に対する債権	-	78	4,097	4,260
元本返済猶予債権	10,680	10,999	11,798	12,155
その他	274	276	201	202
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	32,689	34,270	28,506	30,049
部分直接償却	9,442	10,432	9,920	10,693
比率 (E)/総貸出	10.90%	11.40%	9.74%	10.27%

(信託勘定)

(億円、%)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	22	22	18	18
延滞債権額(B)	119	119	79	79
3か月以上延滞債権額(C)	19	19	3	3
貸出条件緩和債権額(D)	155	155	229	229
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
元本返済猶予債権	153	153	100	100
その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	316	316	331	331
部分直接償却	-	-	-	-
比率 (E)/総貸出	7.13%	7.13%	11.36%	11.36%

(図表14) リスク管理債権の情報[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)
破綻先債権額(A)	1,135	1,197
延滞債権額(B)	6,960	7,648
3か月以上延滞債権額(C)	398	534
貸出条件緩和債権額(D)	14,482	15,026
金利減免債権	681	682
金利支払猶予債権	46	68
経営支援先に対する債権	4,223	4,386
元本返済猶予債権	9,334	9,689
その他	196	198
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	22,977	24,407
部分直接償却	7,567	8,130
比率 (E)/総貸出	10.59%	11.23%

(銀行勘定)

(億円、%)

	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	1,117	1,178
延滞債権額(B)	6,880	7,569
3か月以上延滞債権額(C)	394	531
貸出条件緩和債権額(D)	14,253	14,797
金利減免債権	679	680
金利支払猶予債権	46	68
経営支援先に対する債権	4,097	4,260
元本返済猶予債権	9,233	9,589
その他	196	198
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	22,646	24,076
部分直接償却	7,567	8,130
比率 (E)/総貸出	10.58%	11.23%

(信託勘定)

(億円、%)

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

(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	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	8,389	3,686	
うち銀行勘定	8,349	3,664	
個別貸倒引当金繰入額	4,046	703	
貸出金償却等(C)	4,259	2,965	
貸出金償却	2,979	2,411	
CCPC向け債権売却損	142	51	
協定銀行等への資産売却損(注)	-	88	
その他債権売却損	471	198	
債権放棄損	665	215	
債権売却損失引当金繰入額	92	6	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	49	11	
うち信託勘定	40	22	
貸出金償却等(C)	40	22	
貸出金償却	39	11	
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)	1,129	1,417	
合計(A)+(B)	9,519	5,104	1,472

<参考>

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

(連結)

(億円)

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

<参考>

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

(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	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)		1,482	
うち銀行勘定		1,460	
個別貸倒引当金繰入額		209	
貸出金償却等(C)		1,270	
貸出金償却		894	
CCPC向け債権売却損		-	
協定銀行等への資産売却損(注)		49	
その他債権売却損		109	
債権放棄損		215	
債権売却損失引当金繰入額		8	
特定債務者支援引当金繰入額		-	
特定海外債権引当勘定繰入		10	
うち信託勘定		22	
貸出金償却等(C)		22	
貸出金償却		11	
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	
合計(A)+(B)		2,085	1,079
<参考>			
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)		2,104	
グロス直接償却等(C)+(D)		3,396	

(連結)

(億円)

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

(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のもので、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		評価損益	評価益	評価損
	価額	時価			
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	時価	評価損益	評価益	評価損
	価額				
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 [リソナホールディングス・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)	
	14/3月末	15/3月末	14/3月末	15/3月末
金融先物取引	38,644	3,407	29	-
金利スワップ	185,631	124,616	2,251	2,111
通貨スワップ	10,283	10,133	700	511
先物外国為替取引	12,261	9,081	403	215
金利オプションの買い	3,237	2,792	12	13
通貨オプションの買い	14,034	12,518	433	411
その他の金融派生商品	20,415	13,373	71	-
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	1,502	1,440
合 計	284,508	175,923	2,399	1,823

(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19) オフバランス取引総括表 [リソな銀行・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)	
	14/3月末	15/3月末	14/3月末	15/3月末
金融先物取引		3,407		-
金利スワップ		124,369		2,098
通貨スワップ		10,112		510
先物外国為替取引		8,988		213
金利オプションの買い		2,782		13
通貨オプションの買い		12,518		411
その他の金融派生商品		13,317		-
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
合計		175,496		1,807

(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。