

# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

りそなホールディングスは、りそなグループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定めています。

### <コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方>

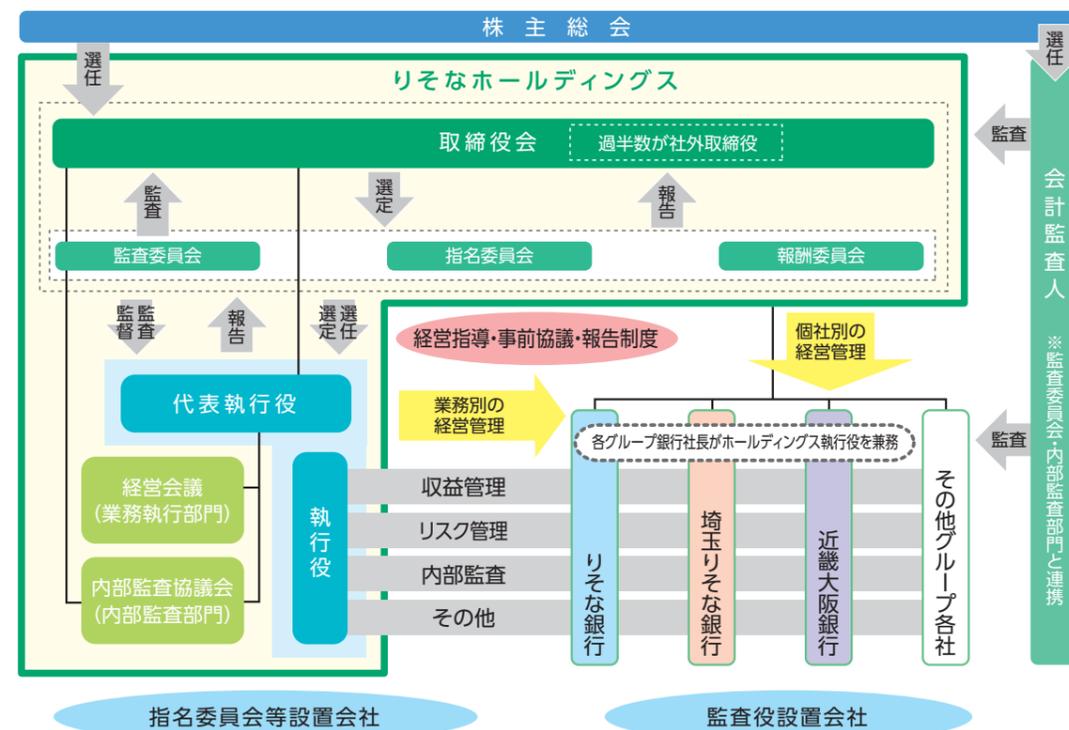
- ・当社は、りそな銀行、埼玉りそな銀行および近畿大阪銀行をはじめとした金融サービスグループの持株会社として、当グループの企業価値の最大化を図ります。
- ・当社は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの立場を尊重し、経済・社会等の環境変化に対応するための迅速・果敢な意思決定を行うために、優れたコーポレートガバナンスの実現を目指します。
- ・当社は、当グループの経営における原則的理念である「りそなグループ経営理念」および、さらにそれを具体化した「りそなWAY(りそなグループ行動宣言)」を定め、当グループが一丸となって業務運営に取り組む態勢を整備します。

### <当社の企業統治システム>

- ・左記のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方のもと、当社は、経営の監督と業務執行の機能を明確に分離し、取締役会の監督機能と意思決定機能を強化した企業統治システムとして、「指名委員会等設置会社」が最良であると考え、当社の企業統治システムに「指名委員会等設置会社」を選択しています。
- ・さらに、独立性の高い社外取締役を中心とした取締役会並びに指名委員会、報酬委員会および監査委員会の3委員会の機能発揮により、社外の視点を経営に十分に活用するとともに経営の意思決定の透明性および公正性を確保します。

当社は、当グループが地域社会とともに発展すること等を目的に、子会社各社の自律性を確保しつつ、左記のコーポレートガバナンスにかかる基本的な考え方に沿った経営が行われるよう子会社各社の経営管理を行います。

### <グループのコーポレートガバナンス体制>



## りそなホールディングスにおける取り組み状況等

機関	概要	構成	開催回数
取締役会	取締役会は、当グループの経営上の重要事項に係る意思決定と、執行役および取締役の職務の執行の監督を行う場として、実質的な議論が十分に確保できるような運営を行っています。	取締役10名 うち社外取締役6名 男性8名・女性2名	2015年度 17回開催
指名委員会	指名委員会は、当委員会にて定めた当グループ役員に求められる具体的人材像や「取締役候補者選任基準」等に基づき、株主総会に上程する取締役の選解任議案の内容等を決定しています。	取締役3名 うち社外取締役3名 委員長は社外取締役	2015年度 6回開催
監査委員会	監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行の監査のほか、株主総会に上程する会計監査人の選解任議案の内容の決定等を行っています。	取締役3名 うち社外取締役2名 委員長は社外取締役	2015年度 13回開催
報酬委員会	報酬委員会は、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針や、個人別の報酬等を決定しています。	取締役3名 うち社外取締役3名 委員長は社外取締役	2015年度 7回開催
経営会議	業務執行における意思決定プロセスとして、経営に関する全般的な重要事項および重要な業務執行案件を協議・報告する機関として経営会議を設置しています。	代表執行役および各執行役	2015年度 42回開催
内部監査協議会	内部監査に関する重要事項の協議・報告機関として、業務執行のための機関である経営会議から独立した内部監査協議会を設置しています。	代表執行役全員、常勤の監査委員、 内部監査部担当執行役および 内部監査部長等	2015年度 15回開催

## 内部統制に関する事項

当社は、グループ企業価値の向上に向け、業務の適正を確保するための体制を構築し、りそなグループに相応しい内部統制を実現することを目的として、内部統制に係る基本方針を取締役会において決定しています。

### 「グループ内部統制に係る基本方針」の概要 (2016年4月1日改定)

#### 1. 内部統制の目的(基本原則)

当社及びグループ各社は、一般に公正妥当と認められる内部統制の評価の基準に従い、以下の4つの目的の達成に努めることを、グループの基本原則として定める。

- (1) 業務の有効性及び効率性の向上
- (2) 財務報告の信頼性の確保
- (3) 法令等の遵守
- (4) 資産の保全

#### 2. 内部統制システムの構築

内部統制の目的を達成するため、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、IT(Information Technology)への対応など基本的要素が組み込まれた内部統制システムを整備し、その有効性の確保に努める。この方針を踏まえ、グループ共通の「りそなグループ経営理念」を定め、当グループの業務の適正を確保するための体制整備を行うべく、以下の基本条項を定める。

- (1) 当社の執行役及び使用人並びにグループ各社の取締役、執行役員、及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制に関する事項
- (2) 執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理の体制に関する事項
- (3) 当社及びグループ各社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制に関する事項
- (4) 当社の執行役並びにグループ各社の取締役及び執行役員の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制に関する事項
- (5) 当社及びグループ各社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制(グループ各社の取締役及び執行役員の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制を含む。)に関する事項
- (6) 監査委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項
- (7) 前号の使用人の執行役からの独立性の確保に関する事項及び前号の使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
- (8) 当社の取締役(監査委員である取締役を除く)、執行役及び使用人並びにグループ各社の取締役、監査役、執行役員及び使用人またはこれらの者から報告を受けた者の監査委員会への報告体制に関する事項
- (9) 報告者が不利な取扱いを受けないことを確保するための体制に関する事項
- (10) 監査委員の職務の執行について生ずる費用の処理等に関する事項
- (11) その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制に関する事項

# リスクアペタイト・フレームワーク

## 持続的な成長を支える戦略策定・実行の枠組み

リテールNo.1に向けた戦略を実現するため、リそなグループでは、「収益」「リスク」「自己資本」等を有機的に関連づけ、整合性を確保した計画を策定しうる組織・体制を整備し、戦略策定・実行を支えるPDCAの枠組みを構築しています。

### <経営戦略と計画の策定>

経営戦略の策定に際しては、内外の環境分析等を踏まえ、積極的にリスクテイクを行う事業領域を明確化しています。

戦略の決定は、社外取締役が過半数を占めるリそなホールディングス取締役会において、多角的かつ十分な議論を経て行われ、その決定に基づき執行部門が具体的な計画の策定を行っています。

具体的には、当グループのビジネス特性や強み、短期的・中長期的な課題等を踏まえて、各グループ会社・各

事業部門が策定する運営方針をグループ全体として整合性を確保したうえで、「資金・収益計画」や「リスク限度計画」、「自己資本比率計画」等として明確化しています。

これらの計画については、リスク管理部門によるストレス・テスト等を通じて持続可能性の検証を行い、計画期間を通じてリスクテイクが可能なこと、およびリスクコントロールが可能なことを確認しています。

### <計画の実行と管理>

計画期間中は、これらの計画の進捗状況や検証結果が定期的に取り締役に報告され、取締役会においては、戦略の実現に向けた深度ある活発な議論が行われています。

議論の結果は、戦略や期中運営の機動的な見直しや組織体制の見直し等に反映され、戦略の実現可能性の確保を図っています。

## 各グループ銀行のコーポレートガバナンス体制

各グループ銀行は、グループの一員として、リそなホールディングスの経営管理を受けることにより、グループ一体となって企業価値向上に努めています。取締役会については、社外取締役を招聘し、業務執行の決定と取締役および執行役員の職務の執行の監督を行う場と

して、実質的な議論が十分に確保できるような運営を行っています。

また、監査役で構成される監査役会を設置し、経営に対する強固な監査機能を確保しています。

## その他コーポレートガバナンス体制等に関する事項

### <リそなのサクセッション・プランについて>

当社では、持続的な企業価値向上を図るべく、当社および各銀行の経営トップの役割と責任を継承するメカニズムとして2007年6月にサクセッション・プランを導入し、役員の選抜・育成プロセスの透明性を確保しています。

当社のサクセッション・プランは当社および各銀行の「次世代トップ候補者」から「新任役員候補者」までを対象とし、対象者を階層ごとに分類した上で選抜・育成プログラムを計画的に実施しています。各々の選抜・育成プログラムは外部コンサルタントから様々な助言を得ることで客観性を確保しており、それらの評価内容は全て指名委員会に報告される仕組みとなっています。また、指名委員の活動としては評価内容等の報告を受けることに留まらず、個々のプログラムに実際に参加すること等を通じ、各役員と直接接点を持つことでより多面的に人物の見極めを行っています。さらに、それらの指名委員会の活動状況は社外取締役が過半数を占める取締役会に報告され多様な観点で議論されており、そうした全体のプロセスを通じ役員の能力・資質の把握と全体の底上げが極めて高い透明性のもとで図られています。

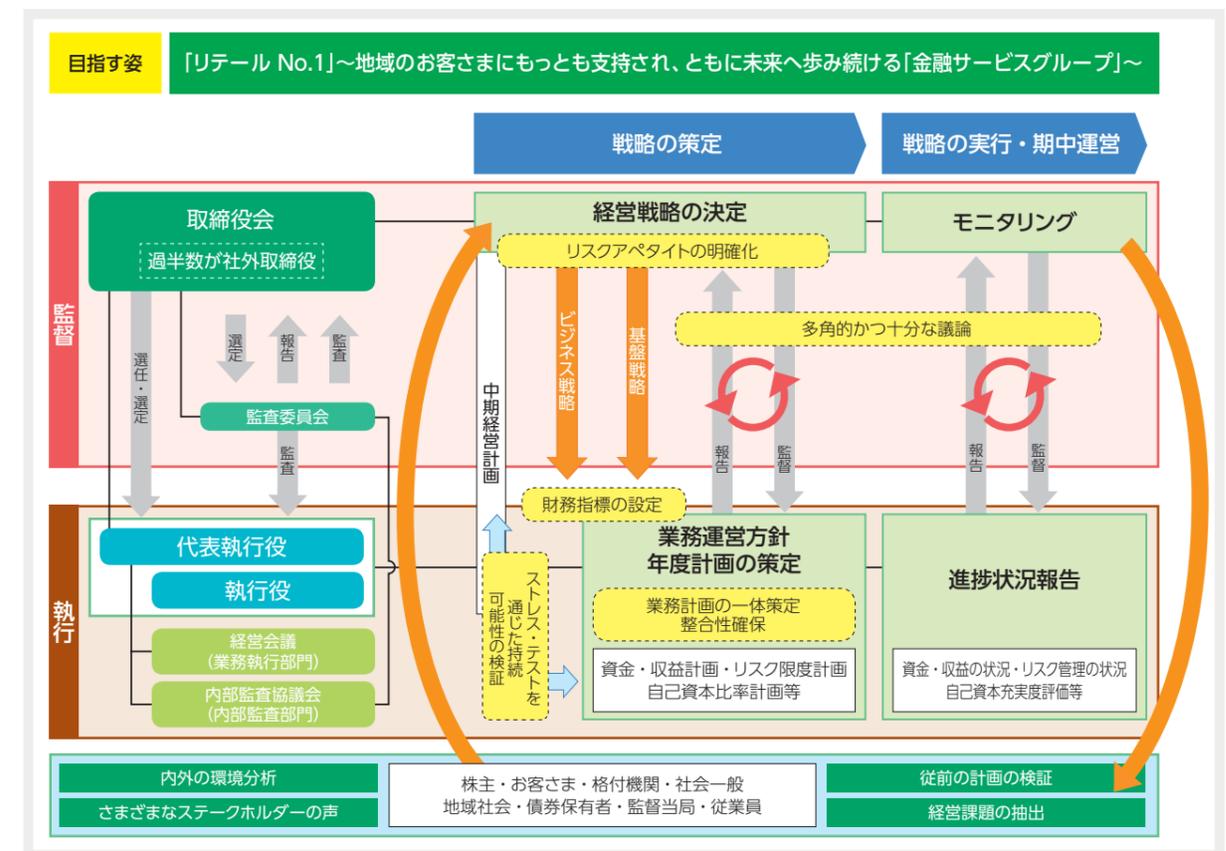
なお、当社では「役員に求められる人材像」として7つ

のコンピテンシーを定めています。指名委員会や役員が「求められる人材像」を具体的に共有することで、評価・育成指標を明確化させるとともに中立的な育成・選抜に努めています。

### <取締役会評価について>

取締役会は、毎年、各取締役による取締役会の運営、議題および機能等に対する評価および意見をもとに、取締役会全体の実効性等について分析および評価を行っています。また、取締役会は、その評価結果等を取締役会の改善に活用し、取締役会の監督機能および意思決定機能の向上を図っています。

2015年度の評価では、取締役会は、引き続き全体として概ね適切に運営されており、取締役会の実効性は確保されていると評価しています。一方で、従前より課題として認識している議題の選定や資料構成等については、一部では改善が図られたものの、より効果的かつ計画的な議題の選定および資料の質的向上等に取り組む必要があると認識しています。今後も、各取締役の意見等を踏まえた取締役会運営の見直し等を通じて、取締役会における議論の充実を図っていきます。



# リスク管理

## リスク管理体制について

### <リスク管理の基本的考え方>

りそなグループは、2003年5月に申請した公的資金による資本増強に伴い、国民の皆さま、お客さまならびにその他関係者の方々に対し、多大なご負担、ご迷惑をおかけしたことを踏まえ、リスク管理に関する以下の原則を定めて、管理体制・管理手法の高度化を図るとともにリスクのコントロールを行い、経営の健全性を確保しつつ収益力を向上できるように、リスク管理に取り組んでいます。

- ① 経営体力を超えたリスクテイクを行わない
- ② 顕在化した損失もしくは顕在化が予見される損失は、先送りせずに早期処理を行う
- ③ 収益に見合ったリスクテイクを行う

### <リスク管理の方針とリスク管理体制の整備>

りそなホールディングスでは、当グループにおけるリスク管理の基本的な方針として「グループリスク管理方針」を制定しています。

各グループ銀行は、「グループリスク管理方針」に則り、各々の業務・特性・リスクの状況等を踏まえてリスク管理の方針を制定しています。

当社および各銀行のリスク管理の方針には、管理すべき各種リスクの定義、リスク管理を行うための組織・体制、リスクを管理するための基本的枠組み等を定めています。

当社および各銀行では、リスクカテゴリー毎にリスク管理部署を設けるとともに、各種リスクを統括管理し統合的に管理する統合的リスク管理部署（リスク統括部署）を設けています。リスクカテゴリーについては、主として下表の通りに分類し、各リスクの特性に適った手法によって管理しています。

その他のグループ主要会社においても、各々の業務・特性・リスクの状況等を踏まえ、リスク管理の方針を制定しています。同方針には、リスク管理体制、リスク管理の枠組みのほか、本来業務以外で極力リスクをとらない旨等の方針を定めています。また、リスクカテゴリー毎の管理部署、およびリスクを統括管理する部署を設けています。

### <統合的リスク管理>

当社および各銀行では、統合的リスク管理部署を設置し、それぞれグループまたは各銀行の統合的リスク管理を行う体制としています。

各銀行では、信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクをVaR[\*]によって定量的に把握し、それに対して限度設定（資本配賦）を行い、リスクを許容できる範囲内に抑制しています。

当社は、各銀行のリスク限度の設定の際に、各銀行から事前協議を受け、各銀行の限度設定内容を検証するとともに、当グループ全体の健全性を確認しています。また、定期的に各銀行から管理状況について報告を受け、当グループの統合的リスク管理状況を確認しています。

また、当グループではVaR等によるリスク計測の高度化に努めていますが、統計的なリスク計測手法では必ずしも捉えられないリスクもあります。当社および各銀行では、VaRによる管理の限界や弱点を調査・把握し、それらによる影響度を評価・認識しています。VaRで捕捉できていないリスクについては、各種ストレステストの実施、リスク評価マップによる定性評価等により、統合的リスク管理の向上に努めています。

\* VaR（バリュー・アット・リスク）とは、一定の信頼区間（確率）および保有期間において被る可能性のある最大損失額です。

リスクカテゴリー	定義	管理手法
		統合的リスク管理（リスク限度設定、リスクの評価、ならびに資本との比較 等）
信用リスク	与信先の財務状況の悪化等により、資産（オフ・バランス資産を含む）の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスク	リスク限度設定、信用格付制度、ポートフォリオ管理、与信審査管理 等
市場リスク	金利、為替、株式等の様々な市場のリスクファクターの変動により、資産・負債（オフ・バランスを含む）の価値等が変動し損失を被るリスク	リスク限度設定、損失限度設定、ポジション限度設定 等
流動性リスク	必要な資金確保が困難になる、又は通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされること等により損失を被るリスク	緊急時フェーズ認定、緊急時対応体制の整備、流動性リスク指標ガイドライン 等
オペレーショナルリスク	内部プロセス・人・システムが不適切あるいは機能しないこと、又は外部要因により生ずる損失に関するリスク	オペレーショナルリスク評価（CSA）、損失データ分析、リスク指標 等
レピュテーションリスク	マスコミ報道、評判・風説・風評等がきっかけとなり、損失を被るリスク	適時適切な情報発信、モニタリング、危機管理体制整備

### <りそなホールディングスによるグループ管理>

当社は、グループ共通事項としての各種方針・基準・制度等を各グループ会社に提示・指示します。

一方で、各社は、当社より示された方針等に則ったリスク管理に関する重要事項を決定する場合は、当社と事前協議を行い、その協議結果を踏まえて各社で決定します。

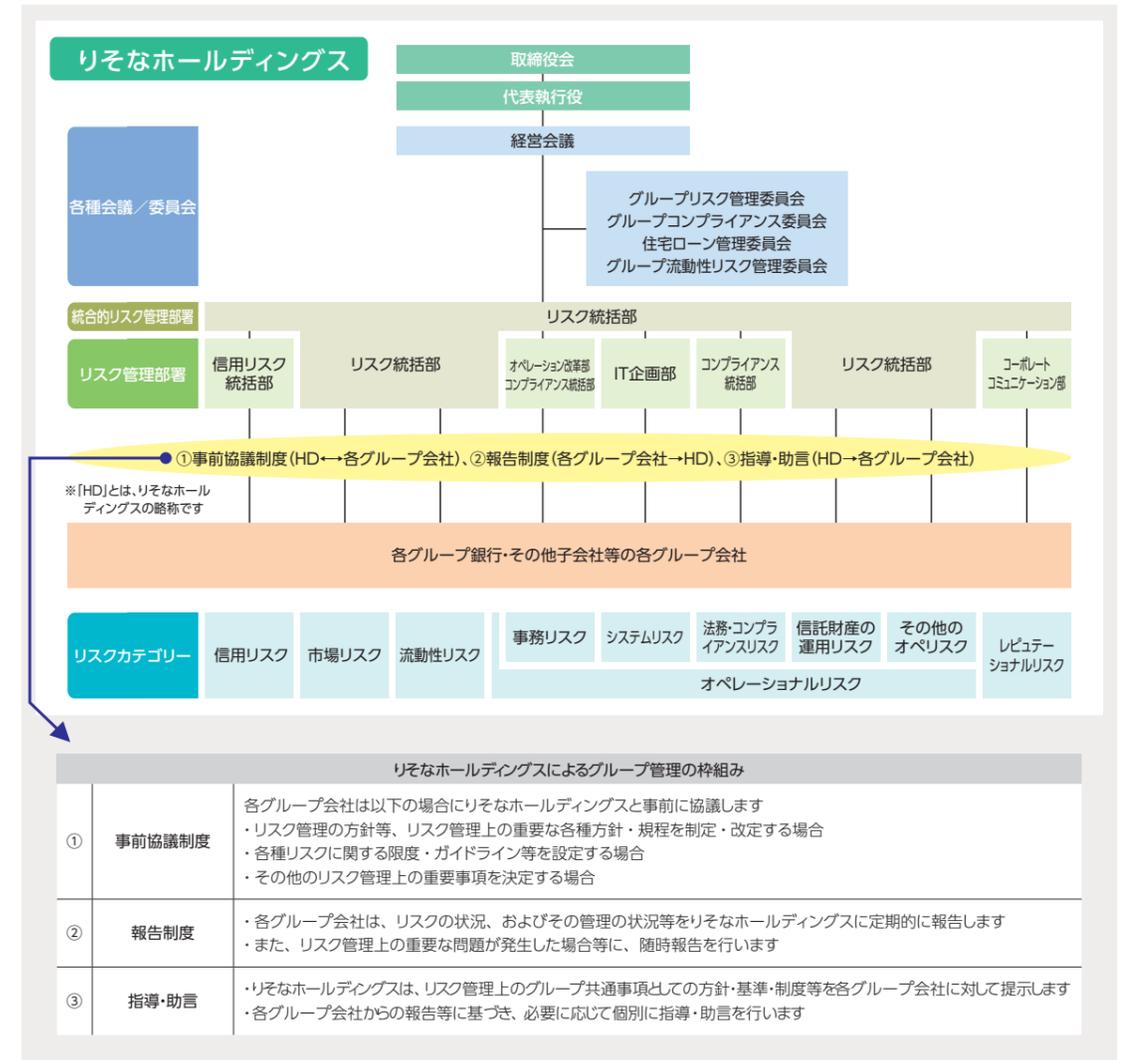
こうした枠組みに基づき当社は、各社のリスク管理に関する方針および規程・基準・制度等を提示・指示あるいは事前協議にて検証することによって、各社のリスク管理の枠組みをコントロールしています。

また、当社は、各社のリスクに関する各種限度・ガイドライン等を事前に協議して、各社のリスクテイクの方針をコントロールしています。

その他、当社は、各社からリスクの状況およびその管理状況に関する定期的報告および随時報告を受け、必要に応じて指導・助言を行っています。

なお、当社におけるリスク管理体制は、以下の図の通りであり、各リスク管理部署が担当するリスクカテゴリー別に当グループ全体のリスクを統括する体制としています。

### <グループのリスク管理体制図>



# コンプライアンス

## 基本的な取り組み

りそなグループでは、コンプライアンスを「法令、ルールはもとより社会規範を遵守すること」と定義し、経営の最重要課題の一つとして位置づけています。

コンプライアンスを浸透させるための基本的な取り組みとして、役員・従業員の判断の原点となる「りそなグループ経営理念」、経営理念を当グループが関係する

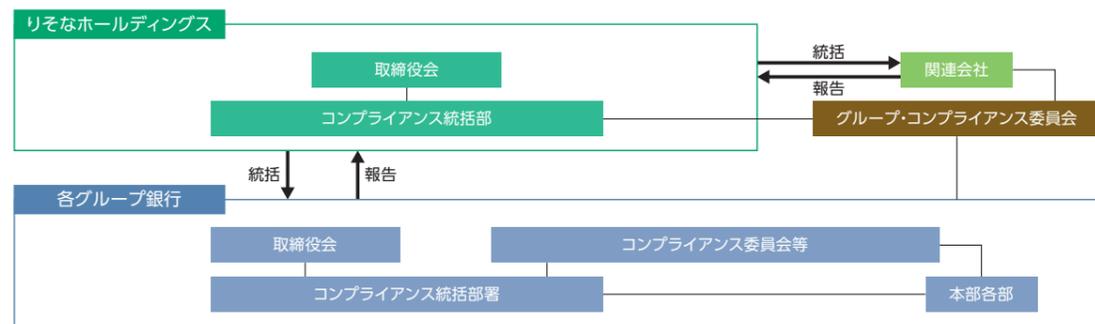
人々に対する基本姿勢の形で具現化した「りそなWAY(りそなグループ行動宣言)」、経営理念とりそなWAYを役員・従業員の具体的な行動レベルで明文化した「りそなSTANDARD(りそなグループ行動指針)」をグループ各社共通に定め、これらを記載した冊子を全役員・従業員に配布し、各職場で繰り返し研修を実施しています。

## グループの運営体制

### <グループのコンプライアンス運営体制>

りそなホールディングスに当グループのコンプライアンスを統括するコンプライアンス統括部を設け、同部が各グループ会社のコンプライアンス統括部署と連携し、グループ一体でコンプライアンス体制の強化を図って

ます。また、当社および各社で構成される「グループ・コンプライアンス委員会」を設置し、当グループのコンプライアンスに関する諸問題を検討・評価する体制としています。



### <グループの顧客保護等管理体制>

当社および各銀行では、お客さまへの説明、お客さまからの相談や苦情等への対応、お客さま情報の管理、お客さまとの取引等において発生する利益相反の管理など、お客

さまへの適切な対応や利便性の向上に関する体制の整備に積極的に取り組んでいます。具体的には、「グループ・コンプライアンス委員会」等において、管理責任部署や責任者等による対応策の協議、検討を行っています。

## お客さまの情報の管理

「お客さま情報の保護」は、お客さまが当グループを安心してご利用いただくためのもっとも重要な事項の一つであると考えています。当グループでは、各社における

「個人情報保護宣言」の公表や情報漏洩・紛失を防止するための体制整備、徹底した社員教育への継続的な取り組み等により、お客さま情報の適切な管理に努めています。

## 反社会的勢力の排除

反社会的勢力との取引を遮断し根絶することは、金融機関の社会的責任と公共的使命という観点から極めて重要であり、各社が企業活動を通じて反社会的活動の支援を行うことのないよう、取引や取引への介入を排除することを当グループの基本的な考え方としています。当グ

ループでは、社内規則を整備するとともに役員・従業員への研修・啓発に取り組むほか、警察等関係行政機関とも連携して、反社会的勢力との取引防止・関係遮断を図っています。

# 内部監査

## グループ内部監査

りそなグループの経営理念に掲げた、「お客さまの信頼に応え」「透明な経営に努め」るために、内部監査の果たすべき役割は非常に重要であるとの認識に立ち、りそなホールディングスおよび各グループ会社に内部監査部署を設置しています。

当社および各社の内部監査部署は、各社が経営管理体制を確立し、社会的信頼や業務の健全性・適切性を確保するために行う経営諸活動において、独立した立場でその遂行状況等を検証・評価し、必要に応じて改善を促進することにより、企業価値の向上を支援することを目的とする重要な機能を担っています。

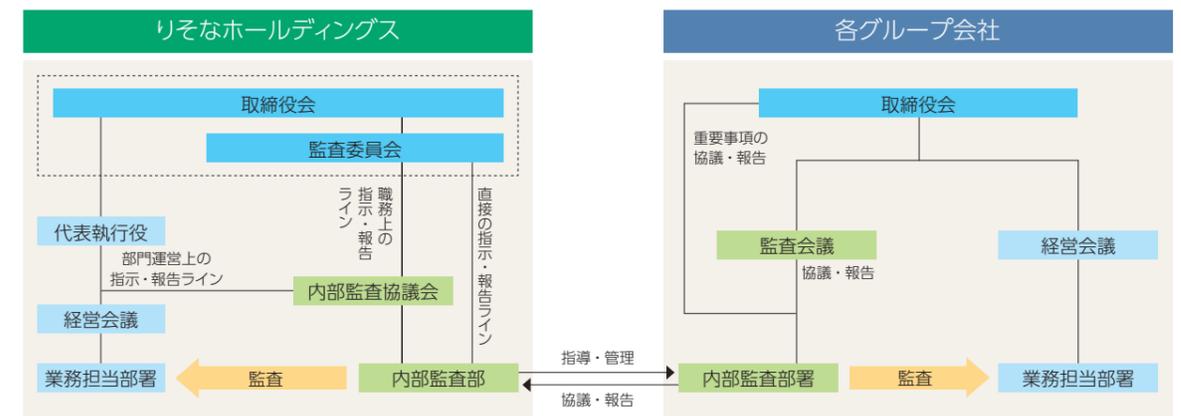
## 組織体制

当社および各社には、取締役会のもとに組織的に独立した内部監査部署を設置しています。

さらに、内部監査に関する重要事項を協議する等のための機関として「経営会議」とは別に、当社には「内部監査協議会」を、各社には「監査会議」を設置しています。

当社の内部監査部は、職務上のレポーティングラインは取締役会・監査委員会とし、代表執行役への部門運営

上のレポーティングラインと併せて、内部監査の実効性を確保しています。また、監査委員会から内部監査部への直接の指示・報告ラインを確保し、グループの代表執行役、代表取締役等に対する監督・牽制を強化しています。



## 機能・役割

具体的な監査の計画策定にあたっては、当社内部監査部が、当グループの内部監査の方針、対象、重点項目等を盛り込んだ当社および当グループの「内部監査基本計画」を策定し、監査委員会との協議の上、取締役会の承認を得ています。

各社の内部監査部署は、当社内部監査部と事前に協議を行い、各社の「内部監査基本計画」を策定し、それぞれの取締役会の承認を得ています。

このように策定された「内部監査基本計画」に基づいて、当社および各社の内部監査部署は内部監査を実施しています。

また、実施した内部監査の結果等については、当社においては、取締役会、監査委員会および代表執行役等へ報告されます。各社が実施した内部監査の結果等については、各社の取締役会および監査役等に報告されるとともに、当社にも報告されます。