

りそなホールディングス取締役一覧

社内取締役 (4名)

取締役兼代表執行役社長

ひがし かずひろ
東 和浩



2003年、当社執行役財務部長に就任。2009年に当社取締役兼執行役副社長、2013年に当社取締役兼代表執行役社長に就任し、現在に至る。(りそな銀行取締役会長兼代表取締役社長)

取締役兼代表執行役

かん せつや
菅 哲哉



2008年、りそな銀行執行役員大阪地域担当(市外北ブロック担当)に就任。2013年に当社取締役兼代表執行役に就任し、現在に至る。(りそな銀行代表取締役副社長兼執行役員)

社外取締役
指名委員会委員 報酬委員会委員

ありま としお
有馬 利男



1967年、富士ゼロックスに入社。2002年に同社代表取締役社長に就任。2011年に当社社外取締役に就任(現任)。同年に一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン代表理事に就任(現任)、現在に至る。

社外取締役
監査委員会委員長

さぬき ようこ
佐貫 葉子



1981年、弁護士登録。2001年、NS総合法律事務所所長に就任(現任)。2012年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

社外取締役
報酬委員会委員長

うらの みつと
浦野 光人



1971年、ニチレイに入社。2001年に同社代表取締役社長に就任し、2013年に同社相談役に就任(現任)。同年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

社外取締役
指名委員会委員長 報酬委員会委員

まつい ただみつ
松井 忠三



1973年、西友ストアに入社。1993年に良品計画取締役に就任し、2001年に同社代表取締役社長に就任。2010年に松井オフィス代表取締役社長に就任(現任)。2014年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

取締役兼代表執行役

はら としき
原 俊樹



2008年、りそな銀行執行役員大阪地域担当(市外南ブロック担当)に就任。2017年に当社取締役兼代表執行役に就任し、現在に至る。(りそな銀行取締役兼執行役員)

取締役
監査委員会委員

いその かおる
磯野 薫



1978年、日本長期信用銀行に入行。2004年に当社執行役リスク統括部担当兼コンプライアンス統括部担当に就任。2009年に当社取締役に就任し、現在に至る。

社外取締役
指名委員会委員 監査委員会委員

さとう ひでゆき
佐藤 英彦



1968年、警察庁に入庁。2002年に警察庁長官に就任。2011年に弁護士登録し、現在はひびき法律事務所に所属(現任)。2015年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

社外取締役
監査委員会委員

ばば ちはる
馬場 千晴



1973年、日本興業銀行に入行。2005年にみずほ信託銀行代表取締役副社長に就任。2015年に東北電力社外監査役に就任(現任)。2017年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

ガラス張りの役員室

社外取締役が取締役の過半を占める邦銀グループ初の指名委員会等設置会社として、経営の透明性と公正性を確保する高度なガバナンス体制を構築しています。



社外取締役メッセージ

監査委員会委員長
佐貴 葉子氏



監査委員会委員長として、「リテールNo.1」を目指すうえでの環境を整備していきます。

金融機関を取り巻く環境は非常に厳しく、しっかりと変化を見据えた新たなビジネスモデルを構築していくことが問われています。今般の中期経営計画は、「リテールNo.1」を目指すうえで、デジタル化の促進とともに、マーケティング改革を軸にしたものです。対面と非対面のアプローチを融合させたコンサルティングを起点とした、オムニバンクの実現を目指す内容となっています。本計画は環境変化を捉えた適切な計画と評価できますが、この計画を役員・社員が自らのものとして真に理解し、推進していくことが肝要と考えます。

また、顧客の反応も年齢を問わず様々で、本計画に示され

ているりそなの姿や変化に素早く反応してくださる方もいる一方、旧来の銀行業務以外に興味・関心を持たない方も多いのではないかと思います。本計画が、顧客に理解され広く浸透するまでには相当な時間を要し、それが収益に結び付くまでには予想以上の時間がかかるかもしれません。

監査委員会としては、この計画期間中に、社員に過度な収益プレッシャーがかかっていないか、顧客に対するフィデューシャリー・デューティーが遵守されているか、デジタル化の促進に関しサイバー攻撃に対する予防ができていないかなどについて、特に留意していきたいと考えています。

りそなグループの中心となる人材の育成及び配置の最適化に向け、全力を注いでいきます。



指名委員会委員長
松井 忠三氏

指名委員会委員長に就任しました松井忠三です。りそなグループの成長に直結する人材の育成・配置の責任者ということですから、身の引き締まる思いです。

新中期経営計画については、りそなグループが「リテールNo.1」を目指すうえで、とても重要な位置づけになるとみています。特に、本計画の一番の骨子である「グループ26,000人のオムニ・アドバイザーの育成」は、業界の嚆矢となる取り組みかと思えます。年々個別化・高度化するお客さまのニーズを把握し、具体的な行動目標に落とし込み、日常業務を通じて誰でもできるようにする必要があります。そして、確実にやり遂げることで、計画が実現に向かうと考え

ています。私の経験としても、事業会社の経営者や他事業会社の社外取締役などを経ており、これらの経験を取り組みに活かしていく考えです。将来の社会変化などを見据えながら、環境変化にとらわれない、実行力が備わった人材を育てていけるような会社にしていきたいと考えています。銀行業とは違う視点が求められるはずですので、大胆に、そして緻密に育てていきたいと思えます。

りそなグループの皆さまのご協力のもと、実現に向けて微力を尽くしてまいります。

株主・投資家の皆さまには、今後のりそなグループの成長に期待していただければ幸いです。

報酬委員会委員長
浦野 光人氏



中長期的な視点に立って、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーに成果を還元できるよう、貢献していきます。

報酬委員会委員長の浦野です。

新中期経営計画の策定プロセスは多様な考え方のもとでスピード感もあり非常に良かったと認識しています。特に公的資金完済後に立てられる初めての経営計画として、自由な発想のもと議論がなされたと感じています。私も、伝統的な銀行業務からの脱却を図り、新しいりそなグループの基本価値を創出できるよう、議論に参加しました。

また、りそなグループが目指している「リテールNo.1」は、間違いなく本計画の先にある姿です。個人のお客さまに対してはより一層一人ひとりのお客さまの暮らしを見つめ理解することが求められ、法人のお客さまに対しては海

外展開も含めたビジネスの成長にコミットしていくことが重要になります。私自身、他事業会社でも社外取締役を担っているため、この経験を活かし、執行役の適切なリスクテイクを後押ししていきます。ほかにも、フィンテック企業との連携もしくはM&Aなどにも協力していく構えです。

そして、報酬委員会委員長として、中長期経営目標にも連動した報酬体系を構築し、株主の皆さまにその成果を還元できるようつとめてまいります。

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。

- 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・社会など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ならびに指名委員会、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などを目的に、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関す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。

その他コーポレートガバナンス体制等に関する事項

取締役会評価

取締役会は、毎年、各取締役による取締役会の運営、議題および機能など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など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、その評価結果など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。

2017年3月期の評価では、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、引き続き取締役会の実効性は確保されていると評価しています。

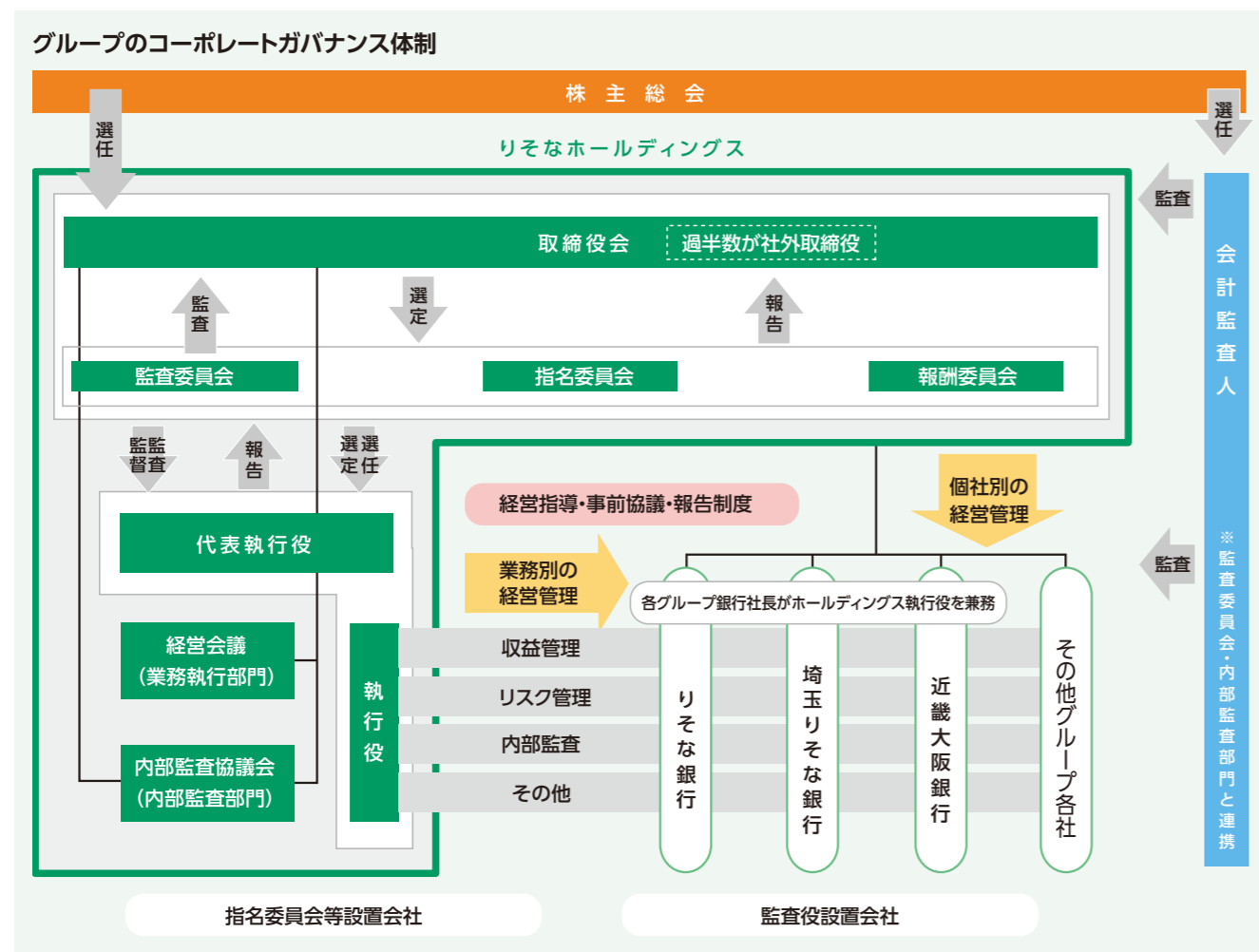
従前より認識していました「資料構成・説明等の改善」や「議題の選定」などについては、昨年度に比べ改善が図られましたが、「資料構成・説明等の改善」についてはさらに取り組みを強化する必要があると認識しています。さらに、「戦略の実行状況に関する議論拡充のための議題の選定」や「社外取締役の知見のさらなる活用」といった課題に対しても改善の必要があり、これらの課題への取り組みを中心に、取締役の意見などを踏まえた取締役会運営の見直しなどを通じて、取締役会における議論の充実を図っていきます。

りそなのサクセッション・プラン

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うえで、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すべ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とどまらず、個々のプログラムに実際に参加することなどを通じ、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



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	2017年3月期 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9名・女性1名	18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な人材像や「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	8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4名 うち社外取締役3名 委員長は社外取締役	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	10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	40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	15回開催

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。

取締役および執行役に関する報酬方針の概要

当社の報酬方針は以下の通りです。

[基本的な考え方]

- 取締役および執行役の報酬等は、報酬委員会が客観性および透明性をもって適切に決定します。
- 取締役の報酬は、執行役に対する健全な監督を重視した報酬体系とします。
- 執行役の報酬は、業務執行に対するインセンティブの維持・向上を図るため、業績連動する比率を重視した体系とします。さらに、執行役が受ける報酬は、当グループの持続的な成長および中長期的な株主価値増大に向けたインセンティブを高めることを狙いとして、業績連動型株式報酬を含む体系とします。

1. 取締役の報酬体系

取締役の報酬は、役職位別報酬および職責加算報酬の現金報酬で構成します。なお、執行役に対する監督をより健全に機能させるため、業績連動報酬は2017年6月をもって廃止しました。

2. 執行役の報酬体系

執行役の報酬は、役職位別報酬と業績連動報酬で構成します。さらに業績連動報酬は、単年度の業績などに応じた現金報酬と中長期の業績等に応じた業績連動型株式報酬にて構成します。各報酬の構成比は、業務執行に対するインセンティブの維持・向上を図るため、業績連動報酬を相応に重視した割合とし、原則として以下の通りとします。また、上位の役職位は業績連動部分の構成比をより重視した割合とします。

なお、取締役を兼務する執行役については、執行役としての報酬のみを支給します。

役職位別報酬 (固定報酬)	業績連動報酬(標準額) (変動報酬)		合計
	現金報酬 (年次インセンティブ)	業績連動型 株式報酬 (中長期インセンティブ)	
現金報酬	20～25%	20～25%	100%
50～60%	20～25%	20～25%	100%

株主・投資家等との建設的な対話を促進するための基本方針

りそなグループは、持続的成長と中長期的な企業価値向上の観点から、「株主・投資家等との建設的な対話を促進するための基本方針」を定め、株主・投資家等との建設的な対話を積極的に進めていきます。同方針の主な内容は以下の通りです。

[目的]

株主・投資家等(以下、株主等)との建設的な対話を促進するための基本方針は、以下を目的に、当社の体制・取り組みに関する方針を定めるものです。

1. 当グループの経営戦略や財務状況等に関して、株主等から的確に理解され、信頼と正当な評価を得ること
2. 株主等との建設的な対話を通じて、当グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ること

[株主等との対話者]

執行役社長および財務部担当執行役は、株主等との対話全般について統括し、建設的な対話の実現に努めてまいります。株主等との実際の対話は、上記の者のほか、株主等の希望と面談の主な関心事項も踏まえ、上記の者から指名された者が行います。

[対話を補助する社内体制]

株主等との建設的な対話に際しては、中長期的な視点による株主等の関心事項等を踏まえ、正確な情報を提供すべく、財務部がグループ各社の各部門と連携のうえ、対話者を補助します。

[対話の手段の充実に関する取り組み]

株主等との建設的な対話は、株主総会および個別面談以外に、決算説明会、決算説明電話会議、ならびに株主向けセミナー等を通じて実施します。また、中長期的な視点による株主等の関心事項等を踏まえて多様な視点で取り組み、その充実に努めてまいります。

[社内へのフィードバック]

財務部担当執行役は、株主等の意見・関心・懸念等を取締役会に定期的かつ適時・適切に報告します。また、取締役会は、財務部担当執行役に対して、いつでも株主等との対話の詳細の説明を求めることができます。

[インサイダー情報の管理]

株主等との対話に際しては、別途定める「情報開示規程」に従い、未公開の重要情報を特定の者に選別的に開示しません。

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、りそなグループでは「収益」「リスク」「自己資本」などを有機的に関連づけ、整合性を確保した戦略を策定しうる組織・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、内外の環境分析などを踏まえ、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り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

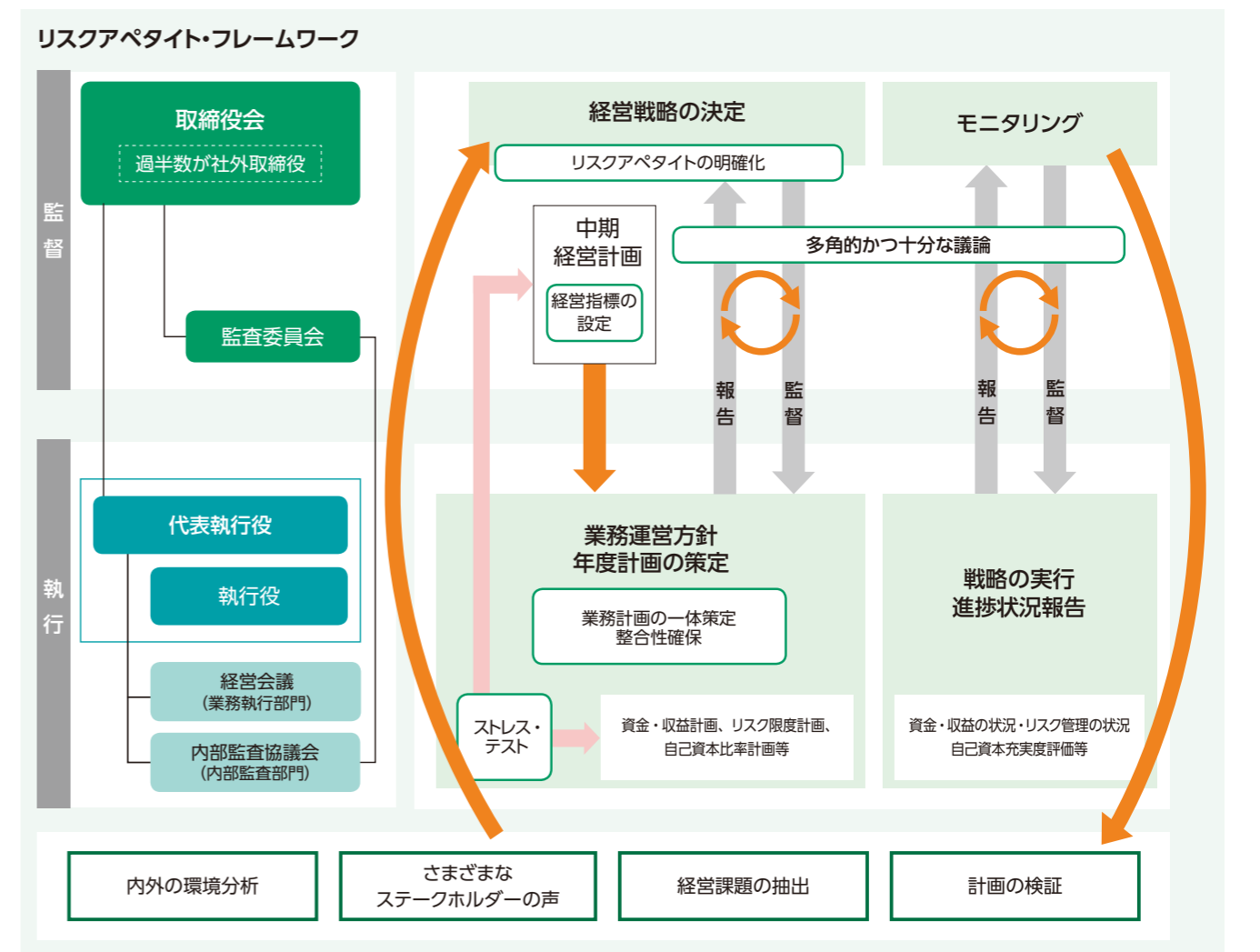
が策定する運営方針をグループ全体として整合性を確保したうえで、「資金・収益計画」や「リスク限度計画」、「自己資本比率計画」などとして明確化しています。

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・テストなど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締役会に報告され、取締役会においては、戦略の実現に向けた深度ある議論が活発に行われています。

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などに反映され、戦略の実現可能性の確保を図っています。



リスク管理

リスク管理体制

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、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・リスクの状況など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などを定めています。

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・リスクの状況などを踏まえ、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など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など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などにより、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。

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・制度など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など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。

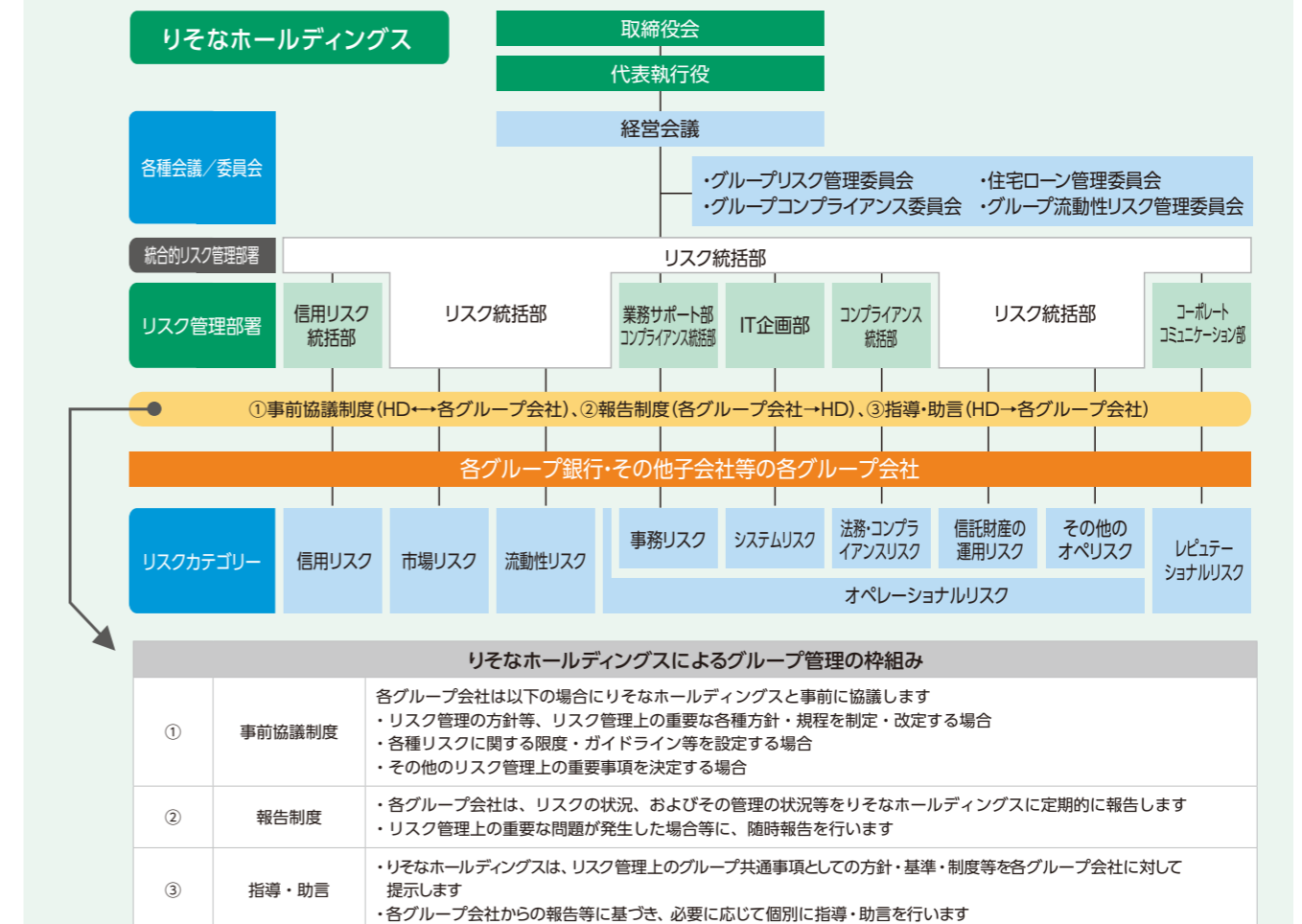
そのほか、当社は、各社からリスクの状況およびその管理状況に関する定期的報告および随時報告を受け、必要に応じて指導・助言を行っています。

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。

リスクカテゴリー・定義と管理手法

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、また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、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

グループのリスク管理体制図



* [HD]とは、りそなホールディングスの略称です。

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います。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

の相談や苦情などへの対応、お客さま情報の管理、お客さまとの取引など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」などにおいて、管理責任部署や責任者などによる対応策の協議、検討を行っています。

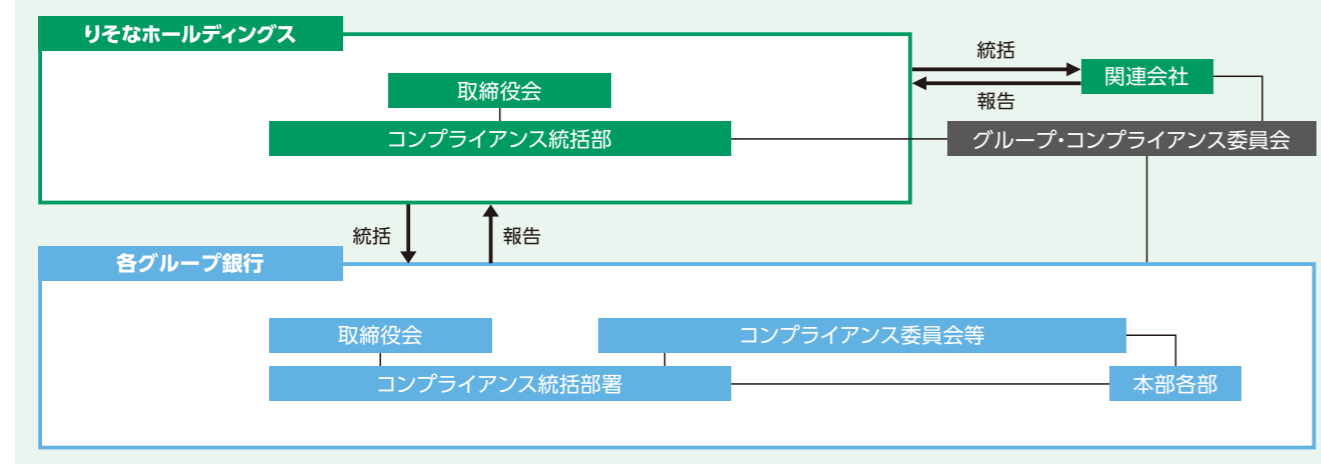
お客さまの情報の管理

「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などにより、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。

グループのコンプライアンス運営体制



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、独立した立場でその遂行状況などを検証・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など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あわせて、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、代表取締役などに対する監督・牽制を強化しています。

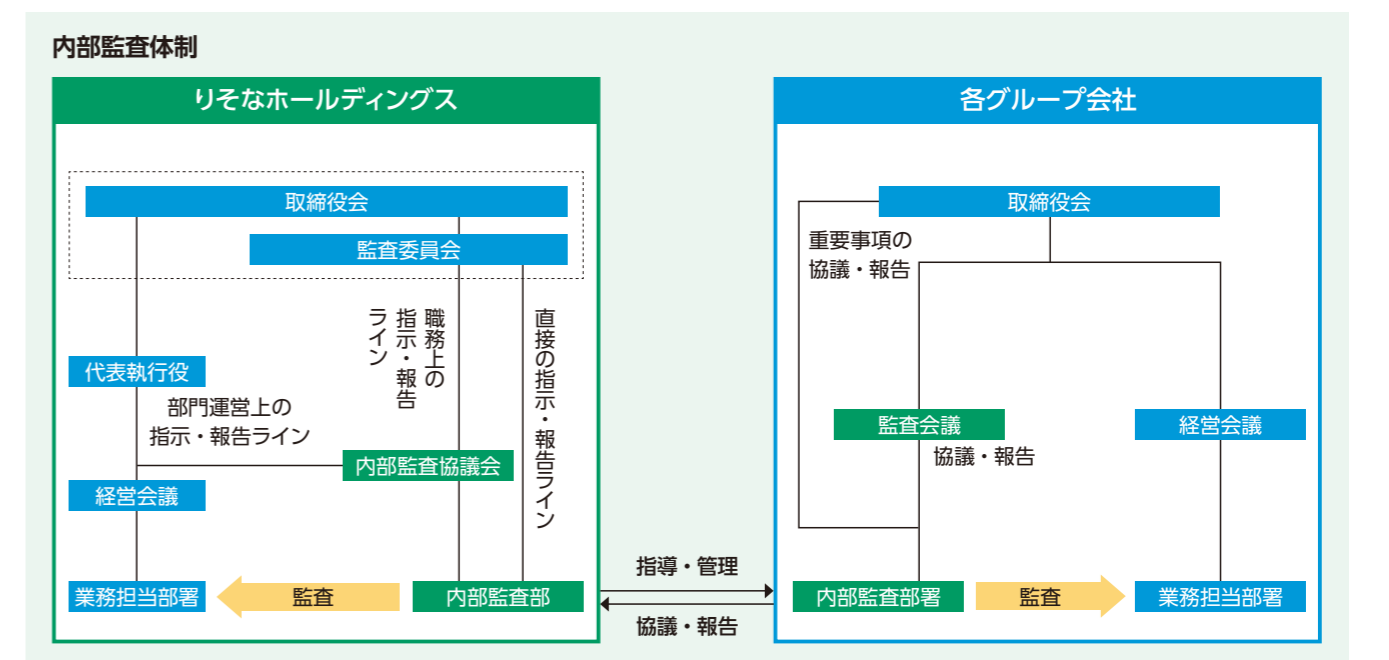
機能・役割

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、重点項目など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うえ、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などについては、当社においては、取締役会、監査委員会および代表執行役などへ報告されます。各社が実施した内部監査の結果などについては、各社の取締役会および監査役などに報告されるとともに、当社にも報告されます。



人材マネジメント

基本的な考え方

りそなグループは、「ダイバーシティマネジメント」や「働き方改革」に率先して取り組んできました。今後はその延長線上だけで考えるのではなく、「働き方革命」と位置づけた新たな発想による人材マネジメントを展開していきます。ITやAIなどの技術革新を背景に、ビジネスモデルは大きな転換点を迎えています。事務から営業への人員シフトも想定しつつ、中期経営計画に掲げる「26,000名のオムニ・アドバイザー」の育成に注力していきます。

企業活動の源泉は従業員のモチベーションであり、これまで以上に柔軟な働き方やキャリアパスの選択肢を提供していきます。そして、多様な人材が活躍し、多様な価値観が混ざり合う「ダイバーシティ&インクルージョン」を通じて、新たな価値を生み出す人材集団を目指していきます。

人材育成

りそなグループの人材育成は、職種などに関係なく、研修の機会などを提供していく体系としており、業務研修や自己啓発型研修(ビジネススクール)、自宅学習システムを利用することができます。

今後、デジタル化の進展などに伴い、お客さまとの接点拡大と業務効率化が同時に進んでいきます。そして、これまで

お会いできなかったお客さまも含めた多くのお客さまを、事務の担い手を含めた全従業員でサポートできる体制を構築する必要があります。

お客さまにとって最適なソリューションをご提供できる高度な専門知識だけでなく、良質なコミュニケーションを通じてお客さまの抱える潜在的な課題やニーズをも把握する「お客さまになりきる力」を兼ね備えた人材、つまりは「オムニ・アドバイザー」の育成に、全社をあげて取り組んでいきます。

人事制度

2003年の経営危機(りそなショック)を経て、性別・年齢・職種などに関係なく従業員が活躍できるダイバーシティマネジメントの考え方が人事運営の中心となっています。

そして、「頑張っている人や貢献度の高い人に報いる」という当たり前の考え方にに基づき、職種などに関係なく、同様に評価し同様に処遇する考え方に至り、同一労働同一賃金の仕組みを導入した人事制度となっています。

りそなグループの人事制度の特徴は、社員・スマート社員(限定正社員)・パートナー社員(パートタイマー)に共通の職務等級・人事評価制度を適用していることです。フルタイム勤務が前提となりますが、同一の職務グレードであれば職務給(基本給)が時給換算で同額となります。

責任や負担感などの違いを踏まえ、賞与・退職金・福利厚

生などでは差を設けていますが、登用制度や転換制度などの職種を変えていける仕組みも導入しています。

働き方改革

「働き方改革」の主体は、従業員であると考えています。従業員一人ひとりが、自分自身のキャリア形成を考えながら、ワークライフバランスに応じた働き方を選択できることが理想です。そのためには、従業員がキャリアアップしていくことを前提に、働き方やキャリアパスの選択肢を広げていく必要があります。

2015年10月の人事制度の一部改定により、勤務時間もしくは業務範囲を限定できる正社員として「スマート社員制度」を導入しています。育児・介護事由による社員からの転換とパートナー社員からの登用により、「スマート社員」はグループで275名(2017年4月1日現在)まで増加しています。

社会的にも「働き方」への関心が高まっています。従業員が「働き方」を意識することは、効率的な業務運営、つまりは生産性向上につながります。2017年4月から「テレワーク制度」もスタートしています。引き続き、様々な「働き方」を検討していきます。

〈人事制度の概要〉

	社員	スマート社員 (2区分)	パートナー社員
業務範囲	限定なし	限定なし 限定	限定
勤務時間	限定なし	限定 限定なし	限定
同一労働 同一賃金		同一職務グレードであれば職務給(基本給)は同額 <フルタイムの時給換算>	
共通の評価軸		職務の難易度や職責の大きさなどを示す 職務グレード(職務等級)や人事評価を共通化	

26,000名のオムニ・アドバイザーの育成に向けたりそなの人材戦略

中期経営計画で「26,000名のオムニ・アドバイザーの育成」が基本戦略の柱となっているが、「オムニ・アドバイザー」とは?

「オムニ・アドバイザー」の人物像を、図1の通り、5つの要件にまとめています。お客さまのことを真摯に考えるという意味では、お客さまに良いことを提案することにどまらず、お客さまに良くないことはお断りするという踏み込んだ内容としています。これは、フィデューシャリー・デューティーにおいても、重要なポイントであると



執行役 人材サービス部長
働き方改革実現会議メンバー*

新屋 和代

*2016年9月、安倍晋三首相を議長として、同一労働同一賃金等の実現に向けた議論を行う場として設置。関係閣僚と有識者15名のメンバーで構成。

考えています。

そして、こうした人物像に求められる要素を整理していくと、「オムニ・アドバイザー」は「お客さまになりきる力」を兼ね備えた人材と定義することができます。

Q お客さまになりきる力とは?

多くのお客さまが、ご自分ではまだ気づいていない課題、つまり潜在的な課題をお持ちだと思います。こうしたお客さまの漠然とした「課題」を具体化すること、つまり、お客さまのお悩みを引き出し正しく理解することで、お客さまのニーズを顕在化させることが、「お客さまになりきる力」になります。この過程においては、お客さまのお悩みを自分の悩みのように受け止めることが求められます。

「お客さまになりきる力」は、図2の通り、3つの要素にブレイクダウンできます。特に「悩みを解決したいという信念」は、全従業員に等しく必要な要素になります。

Q どのように育成していくのか?

これまでも従業員には、「お客さまの喜びがりそなの喜び」であることを繰り返し伝えてきていますので、「オムニ・アドバイザー」としての素地はできています。担当する業務によりお客さまとの距離感は異なりますが、今後は、常にお客さまのことを考える習慣を全従業員に徹底し、「悩みを解決したいという信念」を高めていきます。あわせて、人材育成プログラムについても見直しを図っていきま

図1

オムニ・アドバイザーの人物像

- ✓ 『お客さまの喜びがりそなの喜び』を常に考えています
- ✓ お客さまのお悩みを引き出し、形にします
- ✓ 解決策の選択肢や、解決の糸口となる情報をご提供します
- ✓ お客さまの未来に良いと思えることをご提案します
- ✓ お客さまの未来にとって良いと思えないことはお断りします

図2

お客さまになりきる力

- 悩みを解決したいという「信念」
- 多くの人に共感できる「豊かな経験」
- 洗練された「コミュニケーションスキル」