

## りそなホールディングス取締役一覧

### 社外取締役 (6名)

社外取締役の専門性 ■ 企業経営 ■ 金融 ■ 法律



社外取締役  
監査委員会委員長

佐貫 葉子 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 14,800

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

浦野 光人 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 3,000

1971年、ニチレイに入社。2001年に同社代表取締役社長に就任。2013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

松井 忠三 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 20,700

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。



社外取締役  
指名委員会委員 監査委員会委員

佐藤 英彦 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 7,500

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

馬場 千晴 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 8,500

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。2017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 報酬委員会委員

岩田 喜美枝 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 0

1971年、労働省に入省。2008年に資生堂代表取締役執行役員副社長に就任。2019年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

### 社内取締役 (5名)



取締役兼代表執行役社長

東 和浩 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 101,200

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兼執行役員）



取締役兼代表執行役

岩永 省一 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 10,700

2016年、りそな銀行執行役員営業サポート統括部長に就任。2018年、当社取締役兼代表執行役グループ戦略部担当に就任し、現在に至る。（りそな銀行執行役員）



取締役兼代表執行役

福岡 聡 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 8,000

2013年、埼玉りそな銀行営業サポート統括部長に就任。2017年、当社執行役財務部担当に就任。2018年、当社取締役兼代表執行役財務部担当に就任し、現在に至る。



取締役兼執行役

南 昌宏 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 6,600

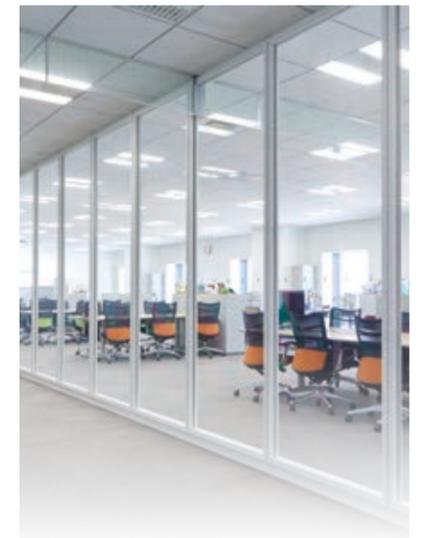
2017年、当社執行役オムニチャネル戦略部担当兼グループ戦略部長に就任。2019年、当社取締役兼執行役オムニチャネル戦略部担当兼コーポレートガバナンス事務局副担当に就任し、現在に至る。（りそな銀行執行役員）



取締役  
監査委員会委員

磯野 薫 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 38,700

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。（関西みらいフィナンシャルグループ取締役）



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

- Q1** コーポレートガバナンスシステムにおける当社の強みをどのように捉えていますか。
- Q2** 昨今の環境変化から、今後どのような課題が生まれてくるとお考えですか。
- Q3** こうした変化に対し、ご自身の経験を活かしてどのように変革をリードしていきたいとお考えですか。



指名委員会委員長  
松井 忠三氏



監査委員会委員長  
佐貫 葉子氏



報酬委員会委員長  
浦野 光人氏

**A1** コーポレートガバナンスシステムにおける当社の一番の強みは、「指名委員会等設置会社」としてのところです。ご承知のように、オーナー会社以外では社長は順次交代していきます。しかしながら、中興の祖のように大きな業績への貢献があったトップや、自信過剰な方は長くそのポストに居続けがちになります。自分はこれだけの成果をあげたから、自分より優れた経営者はいないから、と考えるのがその理由です。自分の欲が優先されるのです。しかし、それが間違いを生むのです。権力は必ず腐敗します。それを防ぐシステムは絶対に必要であると考えます。

**A2** 今、金融業界は未曾有の危機の中にあります。構造不況業種になっていると言っても過言ではないでしょう。成熟化、低成長、グローバル化、IT化等といった環境の変化が、金利で収益を上げてきた銀行のビジネスモデルを維持させることを困難にさせています。とはいえ、本業の金利収益が収益の柱であることは変わりません。従って、本業で稼ぐためにお客さまの

ニーズをより深く捉える必要性や、筋肉質なコスト構造をつくり上げることが不可避になります。また、事業承継や遺言信託のような多様なニーズに対応した戦略も必要になります。そのため、改革と実行しきる社風が不可欠であると考えます。

**A3** 私は良品計画のトップとして構造改革を推進してまいりました。お客さまの変化に最も大事な商品開発が追い付かなくなっていたため、商品開発工程の見える化をし、仕組み化を行いました。仕組み化は全社の知恵を1本にまとめ、そこに創造性を付与してきました。また、実行力の弱い組織だったことから「実行」を経営戦略の中心に据え、必ずやり遂げることを社風にしてきました。大きな変化を的確に捉え、対処していくには小手先の対応では不可能です。金融という同じ商品を扱うライバルの中で一歩抜け出るには企業体質の強化なくして達成は不可能であると考えます。これまでの経験を当社の変革に活かしてまいりたいと思います。

**A1** 2003年のりそな改革以来、指名委員会等設置会社の機関設計を採用し、ガバナンスの強化に努めてきた歴史があり、ガバナンスが組織に自然になじんでいると感じています。私はガバナンスとは、会社経営に際し、社外取締役あるいは株主を含め、各機関とその構成員が本来的な機能と役割を発揮することではないかと考えています。どこかが肥大化すると、組織は必ず歪みが生じて、持続的な成長が妨げられます。現時点で、りそなにおいては、適切なバランスが保たれていて、機能・役割発揮が阻害されている機関等はないと認識しています。

**A2** マイナス金利という環境下において、融資モデルだけでは金融機関が持続できないのは、明らかだだと思います。収益の多様化・拡大化をいかに図るか、まさに知恵やアイデアが問われ、また、相応の賢い投資が必要になります。りそなは、既にスマート口座や決済ビジネスなどデジタル技術を取り込んだ仕掛けをしています。それと同時に、オムニ・アドバイザー

という個人や中小企業の相談に乗り、ソリューションを提供できる人材の育成が急務です。現在、様々な育成方法を試行しており、既に個々では優秀な人材が育っていることと思いますが、まだ大きな塊としては道半ばだと思います。今後に期待しています。

**A3** 監査委員としては、変革の過程にある様々なリスクを見逃さず捉え、適切に提言していくことが責務と考えます。デジタル技術の進展は、外部委託によるところが大きく、業務の外延は拡大する一方です。したがって、内部監査部門、あるいは監査法人との連携や意見交換は欠かせないと考えています。他方で、相続や後見制度の関係では、弁護士業務を通じて、他人の相談に乗ることの難しさを身をもって体験しています。マニュアル化は困難で、最終的には教養を含めた人間力あるいはコミュニケーション能力が求められます。また、お客さまと親密になればなるほど、その距離感は難しいものがあります。本業の観点からも、注視していきたいと考えます。

**A1** コーポレートガバナンスとは企業とそのステークホルダーとの協働関係であると考えますが、その目的は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にあるといえます。その目的を遂げるために経営を担う人材養成は極めて重要です。りそなにおけるガバナンスシステムの強みは数多くありますが、一つだけ挙げるとすればそれは経営陣幹部のサクセッション・プランにあります。りそなはそこに十分な時間と資源を注いでいます。公正さと透明性を保ちながら多くの候補社員に様々な教育機会や経営の疑似体験を設け、社外取締役も加えた多面評価を数年にわたって続けます。そしてその中から最適任者が指名委員会によって選任されます。

**A2** 「VUCA WORLD」と称される、変動が激しく不確実でかつ複雑、曖昧な昨今においても企業に求められるのは生活者の暮らしに貢献し続けることです。そのためには絶えざる新商品の開発と生産性の向上が必須であると考えます。りそなにおいても

デジタルトランスフォーメーションの流れに沿い、生活者の暮らしを見つめることによって新商品開発と生産性の向上を図ることが求められます。横並びと揶揄される金融商品・サービスからいかに抜け出すかが大きな課題といえます。

**A3** 「りそなの全社員が多様な視点からの組み合わせによって、新商品開発や生産性の向上にアイデアを出し合う」、そういった風土の醸成を図るため、食品製造業でのマーケティング活動を通じた新商品開発や生産性向上の経験を活かしていきたいと考えています。また、経営陣による健全なリスクテイクを鼓舞することは、取締役会の重要な役割であると考えています。報酬委員会としては、経営陣の報酬体系がりそなの持続的成長に向けた正しいインセンティブとして働くように知恵を絞ってまいります。

## 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

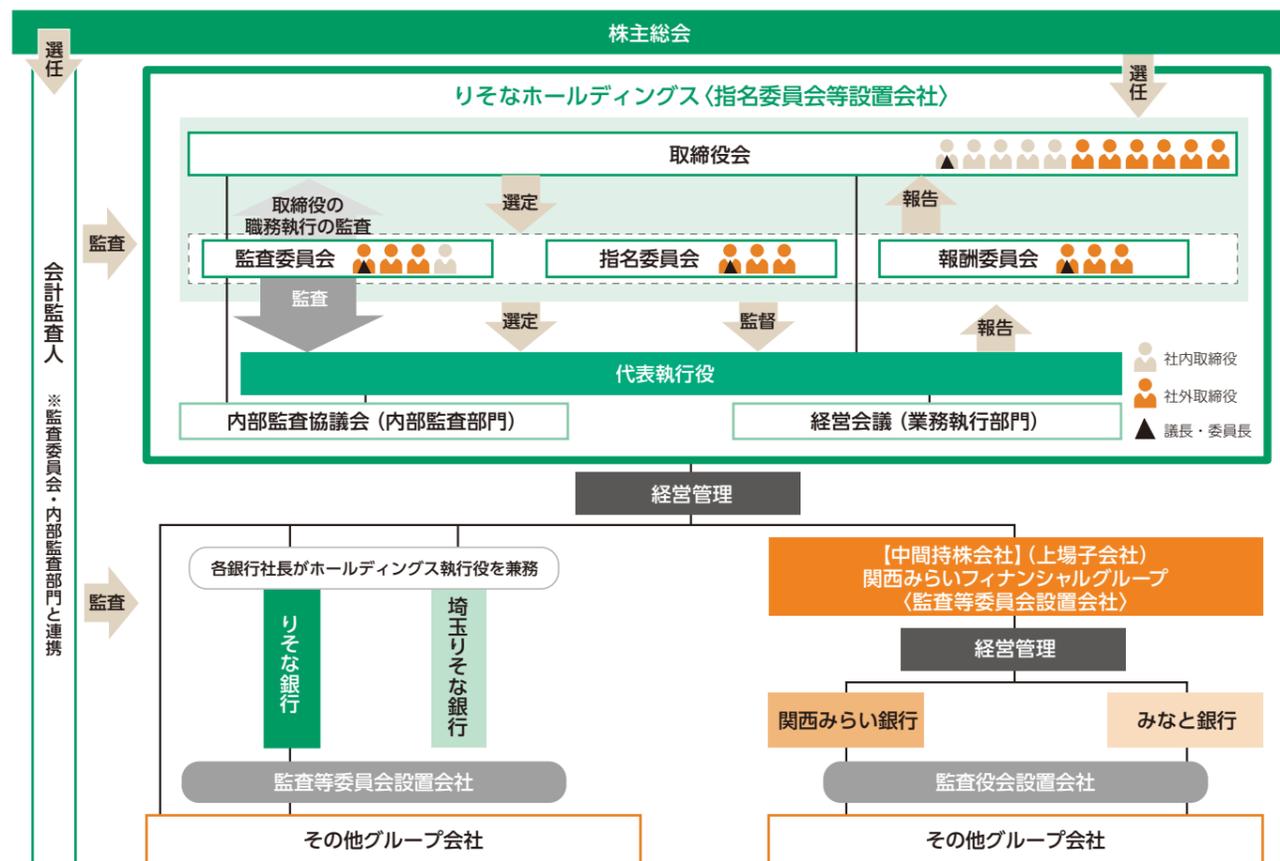
りそなホールディングスは、りそなグループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定めています。

- 当社は、りそな銀行および埼玉りそな銀行ならびに関西みらいフィナンシャルグループ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が過半数を占める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図



### 取締役会の運営

取締役会は取締役のほか、グループ経営の実効性向上の観点から埼玉りそな銀行および関西みらいフィナンシャルグループの社長がオブザーバーとして出席し、社外取締役と社内取締役により活発な議論が行われています。運営にあたっては、十分な質疑応答時間を確保しており、2018年度は、開催回数16回、平均開催時間は2時間29分/回となっています。

社外取締役への事前説明における質問事項や意見等は、

取締役会や所管部等へ還元することで取締役会審議の活性化等に活用し、取締役会における社外取締役の意見・要望等についても、コーポレートガバナンス事務局にて一元管理を行い、対応状況や結果を定期的に社外取締役または取締役会へ報告しております。

また、取締役会のさらなる実効性向上に向けて、毎年度実施している取締役会評価の結果などを踏まえ、社外取締役のみで取締役会議長の議事運営等を含めた評価結果に関する議論を行っております。

### 主要テーマ(2018年度)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
計画・決算関連議題	決算関連			決算関連		計画関連	決算関連			決算関連		計画関連
ビジネス戦略		コーポレート部門	消費者部門	決済ビジネス				承継ビジネス(信託・不動産)	オムニチャネル戦略 国際ビジネス			
基盤改革等				システム部門		デジタルイノベーション	市場部門				人材マネジメント	
上記以外(随時開催)	<b>社外取締役ミーティング</b> ・取締役会のさらなる実効性向上に向けて、社外取締役のみで「取締役会評価」に関する議論を実施			<b>フリーディスカッション</b> ・社外取締役の知見を当社ビジネス戦略などに活用するための意見交換を実施 ・主なテーマ ・B2Cビジネスの進捗状況について ・取締役会運営について				<b>勉強会・現場見学会</b> ・取締役会における議論の充実に向けて、必要な知識の習得や適切な更新に寄与するために実施 ・事業活動や業務内容の理解促進を図るために、営業店などの拠点訪問や社員との意見交換を実施 ・見学実績 ・りそな銀行東京営業部、不動産営業部 ・りそな銀行・みなと銀行西宮支店				

### 委員会の概要

委員会	社外取締役						取締役
	佐貫葉子	浦野光人	松井忠三	佐藤英彦	馬場千晴	岩田喜美枝	磯野薫
指名委員会 (開催回数: 13回) 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」などに基づき、株主総会に上程する取締役の選解任議案の内容などを決定しています。			◎	○		○	
監査委員会 (開催回数: 13回) 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などを行っています。	◎			○	○		○
報酬委員会 (開催回数: 5回) 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。		◎	○			○	

※開催回数は2018年度実績

### 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、その分析および評価結果などを取締役会のさらなる改善に活用し、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。なお、2018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おります。

す。従前より認識しておりました「情報提供・議案説明」「報告内容」「フリーディスカッションの改善」については、2017年度に比べて改善が図られたものの、「中長期的な経営課題を踏まえた論点の明確化」および「りそなグループ全体戦略に対する議論の高度化」について、さらなる改善の必要があり、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まいります。

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、りそな銀行および埼玉りそな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、役員を選抜・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、りそな銀行および埼玉りそな銀行の「社長」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の報酬の内容

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(非執行)の報酬体系

取締役(非執行)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などに応じた業績連動型株式報酬(2017年7月導入)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、原則として下表の通りとします。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)	
50～60%	20～25%	20～25%	100%

執行役の業績連動報酬(変動報酬)の算定方法等

①現金報酬(年次インセンティブ)

現金報酬は、前年度の会社業績および個人業績の結果に応じて支給します。標準額を100%とした場合、その額は0%から150%で変化します。

②業績連動型株式報酬(中長期インセンティブ)

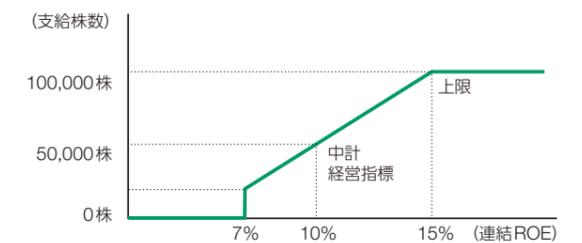
業務執行権限を有する役員を対象に、中期経営計画の期間(2017年4月～2020年3月)を評価期間とした業績連動型株式報酬(Performance Share Unit 以下、「PSU」)を支給いたします。

中期経営計画の最終年度である2020年3月期の連結ROE(株主資本ベース)に応じて0%から100%で変化する支給率の確定後に、全体の60%を当社普通株式、支給対象役員個人が負担する所得税額等を考慮し、全体の40%を金銭にて一括して支給するものであります。

代表執行役社長のPSU支給株数イメージ

[ PSU(3年分)の体系 ]

連結ROE 15%(達成率150%) ⇒ 112,500株(上限)  
同 10%(達成率100%) ⇒ 上記×50%  
同 7%未満 ⇒ 支給しない



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、株主等からの確に理解され、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などを踏まえ、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など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・懸念など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

### リテールNo.1の実現に向けた戦略策定・実行の枠組み

りそなグループでは、リスクアペタイト・フレームワークの目的を「経営資源の最適配分を通じたリスク・リターン、コスト・リターンの極大化」と定義し、「リテールNo.1」の実現に向けた戦略策定・実行のための重要なガバナンス・経営管理の枠組みと位置づけています。

#### 経営戦略と計画の策定・決定

経営戦略を策定する際には、当社が社会に対して果たしていくべき役割や内外の環境分析などを踏まえて、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ます。

その決定に基づき、執行部門は「資金・収益計画」「投資・経費計画」「人員計画」「リスク限度計画」「自己資本比率計画」などを策定します。

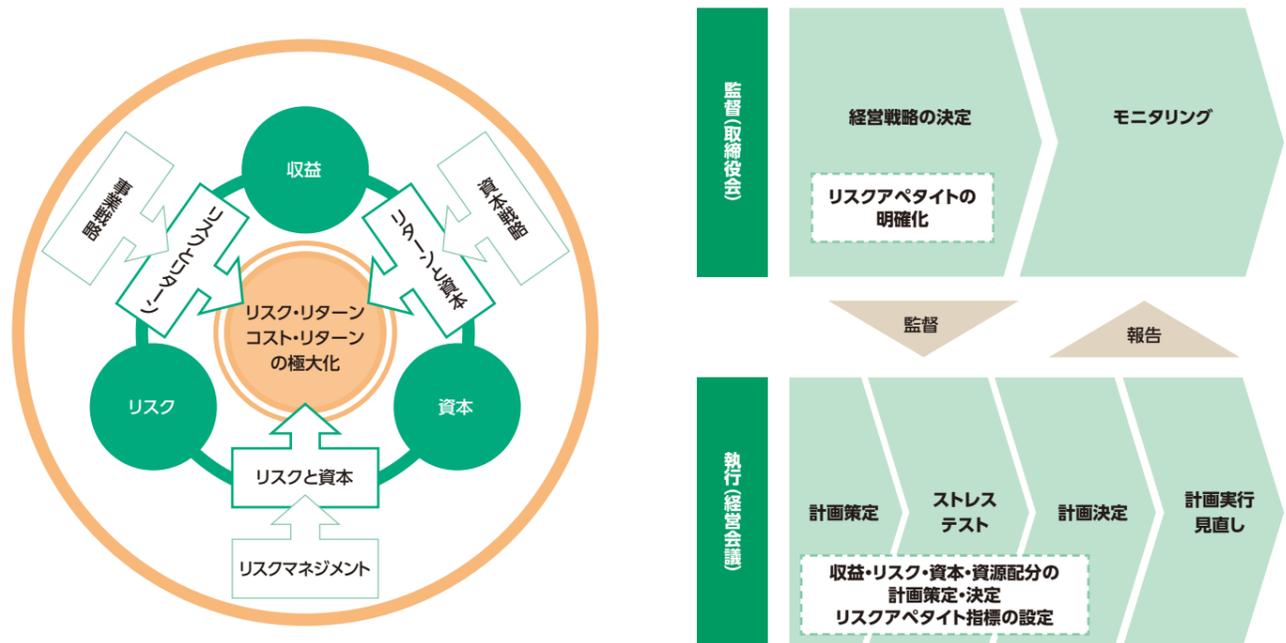
計画決定の際は、リスクアペタイト指標を設定し、リスク・リターン、コスト・リターンの極大化に向けた最適な経営資源配分が図られていること、ストレステストなどを通じてリスクテイクが可能なこと、及びリスクコントロールが可能なことを確認しています。

#### 計画の実行と管理

計画の進捗状況は定期的に取り締役に報告され、戦略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、リスクアペタイトや期中運営等の機動的な見直しに反映され、戦略の実現可能性の確保を図っています。

### リスクアペタイト・フレームワークの運営プロセス



## リスク管理

### リスク管理体制

#### リスク管理の基本的な考え方

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、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。

りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらいフィナンシャルグループおよび同社のグループ銀行（以下、各グループ銀行等）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。

当社および各グループ銀行等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。

当社および各グループ銀行等では、リスクカテゴリーごと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取らない旨などの方針を定めています。また、リスクカテゴリーごとの管理部署、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

当社および各グループ銀行等では、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グループ銀行等の統合的リスク管理を行う体制としています。

各グループ銀行等では、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、各グループ銀行等のリスク限度の設定の際に、各グループ銀行等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、定期的に各グループ銀行等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。

\* VaR (バリュー・アット・リスク)：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

#### 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など)
信用リスク	与信先の財務状況の悪化などにより、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、与信審査管理など
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)の価値など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など
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など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など
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、リスク指標など
レピュテーションリスク	マスコミ報道、評判・風説・風評などがきっかけとなり、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

## りそなグループのガバナンス

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。当グループでは、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。

### 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指示ないしは提示します。

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、ないしは当社との意見交換などを踏まえた各社での決定事項を必要に応じて当社に報告します。

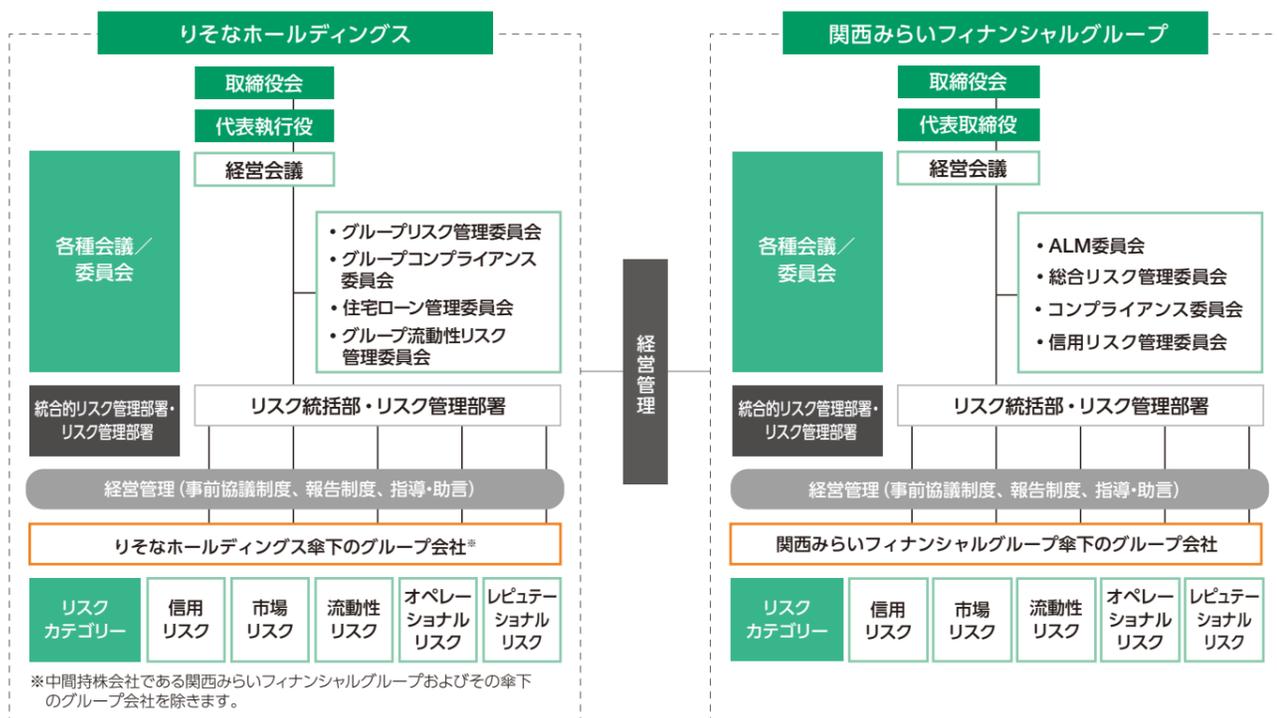
こうした枠組みに基づき、当社は各社のリスク管理に関する方針および規程・基準・制度などの指示ないしは提示、あるいは事前協議にて検証することによって、各社のリスク管理の枠組みをコントロールしています。

また、当社は各社のリスクに関する各種限度・ガイドラインなどを事前に協議して、ないしは各社との意見交換などを通じ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、下図の通りであり、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)」を定めています。

### グループの運営体制

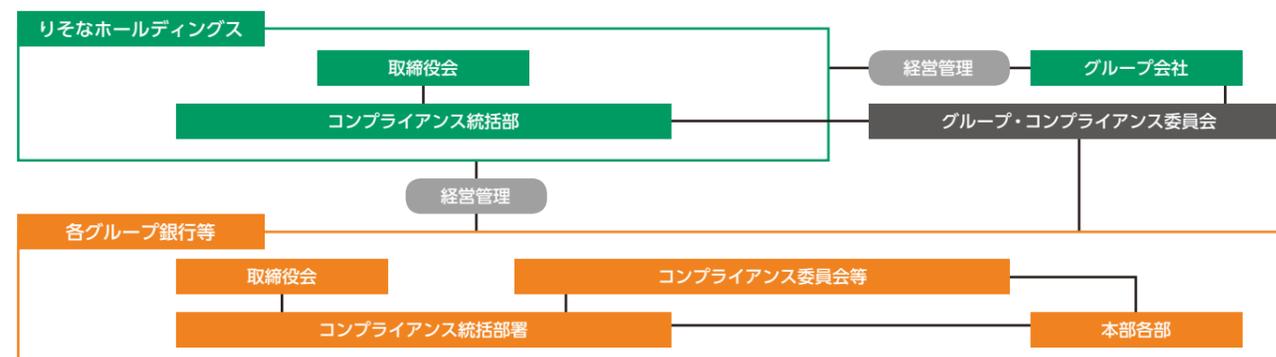
#### グループのコンプライアンス運営体制

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、「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

#### グループのコンプライアンス運営体制



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最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、徹底した従業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。

### マネー・ローンダリング等防止に向けた取り組み

当グループでは、マネー・ローンダリングやテロ資金供与の防止を重要な課題の一つと認識し、取引時確認の徹底、テロリストらの資産凍結対象者との取引防止措置、システムなどによる疑わしい取引の検知・届け出など実効性ある管理態勢を構築しています。

### 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・啓発に取り組みほか、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」等を設置しています。

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レポーティングラインを確保し、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、当社内部監査部の経営管理のもと、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。

## 財務・非財務情報



パフォーマンスデータ	56
連結財務諸表	58
会社情報	62

### りそなホールディングスの内部監査体制

