

コーポレートガバナンス

先進的なコーポレートガバナンス体制

りそなホールディングスは経営の健全性・透明性を確保するために、2003年に当時邦銀グループとして初めて「指名委員会等設置会社」へ移行しました。移行時には、グループ外から会長および6名の社外取締役を招聘し、取締役会ならびに指名委員会、監査委員会および報酬委員会の3委員会は独立性の高い社外取締役が過半数を構成する新たな経営体制としてスタートし、執行役への若手抜擢や外部機関によるアセスメントインタビューを含めた透明性・客観性の高い役員評価制度の導入も含めてガバナンスの強化を行ってきました。

また、2015年5月にはガバナンスに関する基本的な考え方と枠組み、運営にかかる「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を策定しています。基本方針において「取締役会は多様で豊富な知見を有する取締役にて構成し、原則として独立性の高い社外取締役を過半数とする」としており、「指名委員会および報酬委員会は原則として独立性の高い社外取締役のみによって構成し、委員長は社外取締役のなかから選定」し、「監査委員会は過半数を社外取締役で構成し、委員

長は原則として社外取締役のなかから選定」すると定めています。

現在、取締役会は10名にて構成されていますが、そのうち7名が幅広い知見や経営経験等を有する独立社外取締役であり、過半数を占めています。りそなグループでは、銀行内部の理屈だけで結論を出すのではなく、外部の目線を含めたあらゆる角度から議論を行い、多様な意見を踏まえて正しい結論を導くことで、持続的な成長と企業価値の向上を実現していくことを目指しています。

なお、りそな銀行、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(KMFG)においても経営の監督と業務執行を明確に分離することを目的に「監査等委員会設置会社」の形態を採用しており、各社取締役会は複数名の独立性の高い社外取締役にて構成されています。

このようなコーポレートガバナンス体制を構築していることのみならず、指名委員会等設置会社としての役割・機能をさらに発揮していくために、毎年実施している取締役会の実効性評価の結果なども活用しています。

コーポレートガバナンス体制の推移

2003年～2022年	
機関設計	2003年 邦銀初の指名委員会等設置会社へ移行
	2015年 コーポレートガバナンスに関する基本方針制定
取締役会	2003年 取締役の過半数が独立社外取締役に構成
	2020年 取締役会議長を非業務執行取締役に 2022年 取締役会議長を独立社外取締役に
指名委員会	2006年 社外取締役候補者選任基準を制定
	2007年 サクセッション・プランを導入 2012年 独立社外取締役のみで構成
報酬委員会	2004年 退職慰労金を廃止 業績連動報酬制度を導入
	2010年 株式取得報酬制度を導入 2012年 独立社外取締役のみで構成 2017年 パフォーマンスシェアユニット(PSU)を導入 2020年 役員株式給付信託を導入
監査委員会	2016年 内部監査部門の第一義的なレポーティング・ラインを監査委員会とするダブルレポーティング・ライン体制を導入
その他	2005年 各傘下銀行の社長が当社執行役を兼務
	2015年 日本取締役協会「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー」においてWinner Companyに選定 2019年 りそな銀行、埼玉りそな銀行が監査等委員会設置会社へ移行

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。

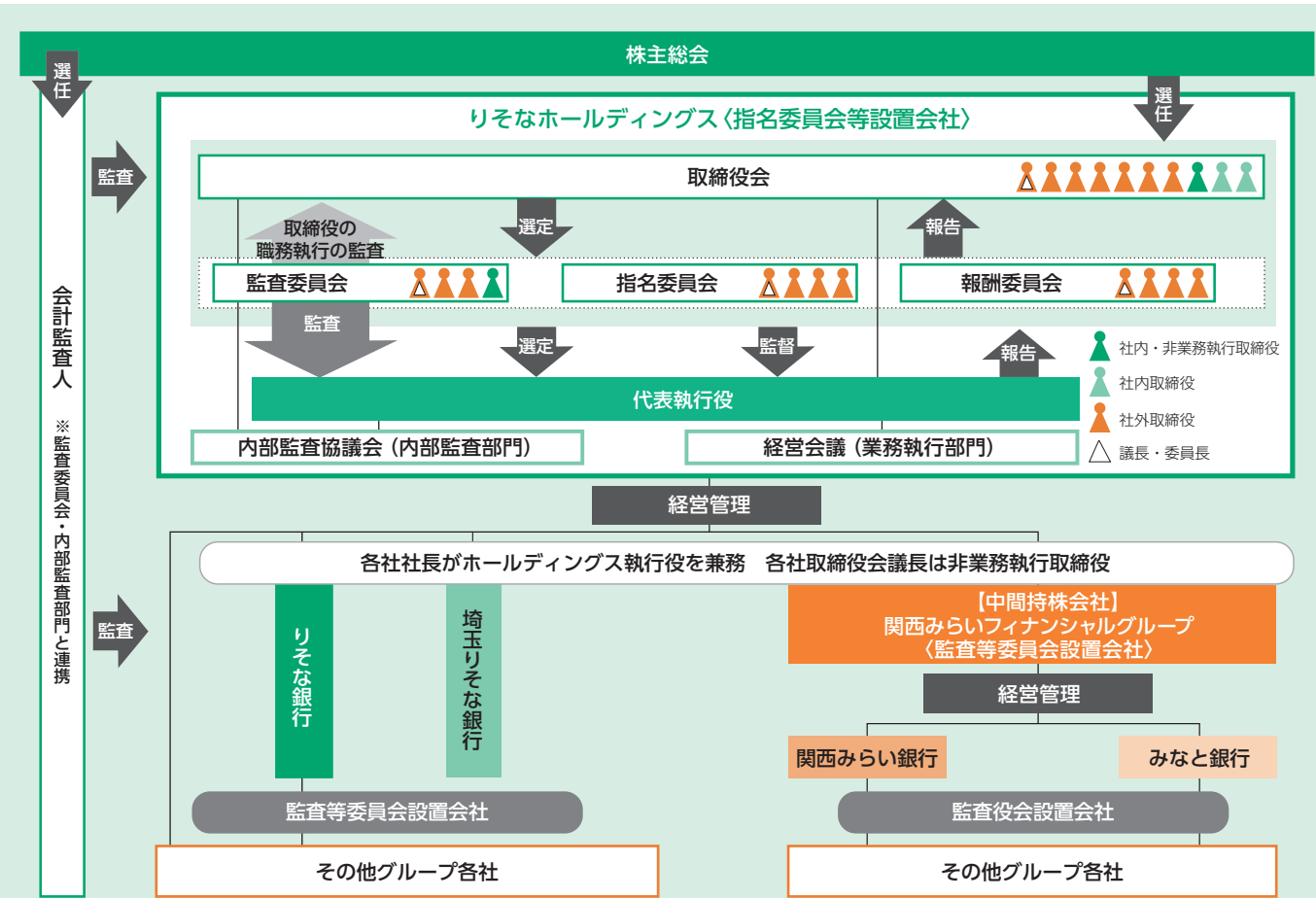
●当社は、りそな銀行および埼玉りそな銀行ならびに関西みらいフィナンシャルグループ(KMFG)をはじめとした金融サービスグループの持株会社として、当グループの企業価値の最大化を図ります。

当社の企業統治システム

●上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。

- 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・果断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。
- 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などを目的に、子会社各社の自律性を確保しつつ、上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



監督体制

取締役会議長、各委員会委員長はすべて独立社外取締役



社外取締役比率



取締役会の運営

当社は、経営の監督と業務執行の機能の分離をより明確にするために、2021年3月期より執行役を兼務しない社内取締役が議長を務めることとしていましたが、2022年6月からは独立社外取締役が議長を務めています。

また、取締役会では、グループ経営の実効性向上の観点から、取締役のほかにもりそな銀行、埼玉りそな銀行、KMFG、関西みらい銀行およびみなと銀行の社長もオブザーバーとして出席し、活発な議論が行われています。

2022年3月期の取り組み

- 2022年3月期は、取締役会のさらなる実効性向上に向け、以下の通り取り組んできました。
- ①年間を通じて取締役会として議論していくテーマを設定
- 「取締役会における議論の方向性」をより明確にするために、取締役会において議論する年間テーマを新たに設定し、グループ全体の視点で各種戦略に対する監督機能の一層の発揮につなげてきました。
 - また、引き続きフリーディスカッションを活用し、「長期」視点での戦略に関する議論なども実施してきました。

主な取り組み(2022年3月期)

フリーディスカッション	「長期」視点での戦略に関する議論を実施
意見交換会	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知識の更新に寄与するために執行部門との意見交換会を実施
現場見学会	事業活動や業務内容の理解促進を図るために、拠点訪問や社員との意見交換を実施
社外取締役交流MTG	取締役会のさらなる実効性向上に向けて、傘下銀行の社外取締役との交流ミーティングを行い、「ESGの観点から上場企業に求められる役割」に関する議論を実施

2021/4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2022/1月	2月	3月
SDGs (SX実現に向けた長期ビジョン・長期目標について)	取締役会の年間議題について		DX戦略	りそな銀行社外取締役との交流MTG	DX戦略の全体像・方向性	国際戦略における課題認識	気候変動リスクへの対応状況・今後の方針	IT企画部 りそな銀行大阪業務サポートオフィス(営業現場を支える拠点)	政策保有株式 残高縮減計画	中期経営計画 進捗状況	クロス・ファンクショナル・チーム活動状況
			埼玉りそな銀行社外取締役との交流MTG		人財サービス部	市場企画部	りそな銀行麻布支店(次世代店頭スタイル店舗)	KMFG社外取締役との交流MTG	りそな銀行信託ビジネス部年金業務部	りそなブランド力の強化に向けて	

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、取締役会全体の实効性などについて分析・評価を行っています。

2022年3月期は、各取締役への質問票を用いて評価を実施していますが、取締役会の役割や構成など実効性にかかわる主要な項目のほとんどにおいて高い評価がなされています。

前期の評価において認識された課題(グループ全体の視点・中長期の視点での議論、審議内容の理解促進に向けた取り組みの強化)についても、一定の取り組み・改善がなされたと評価しています。

以上から、当社取締役会は全体として有効に機能してお

運営にあたっては、十分な質疑応答時間を確保しており、2022年3月期は、開催回数18回、平均出席率97.1%、平均開催時間1時間11分/回、平均席上議題5.6件/回となっています。

また、2021年4月からは毎回の取締役会に際して、議題の概要やポイントを所管部門自らが社外取締役へ事前に直接説明する合同事前説明会を実施しており、事前にいただいた質問事項や意見などを踏まえ、取締役会審議の活性化につなげています。

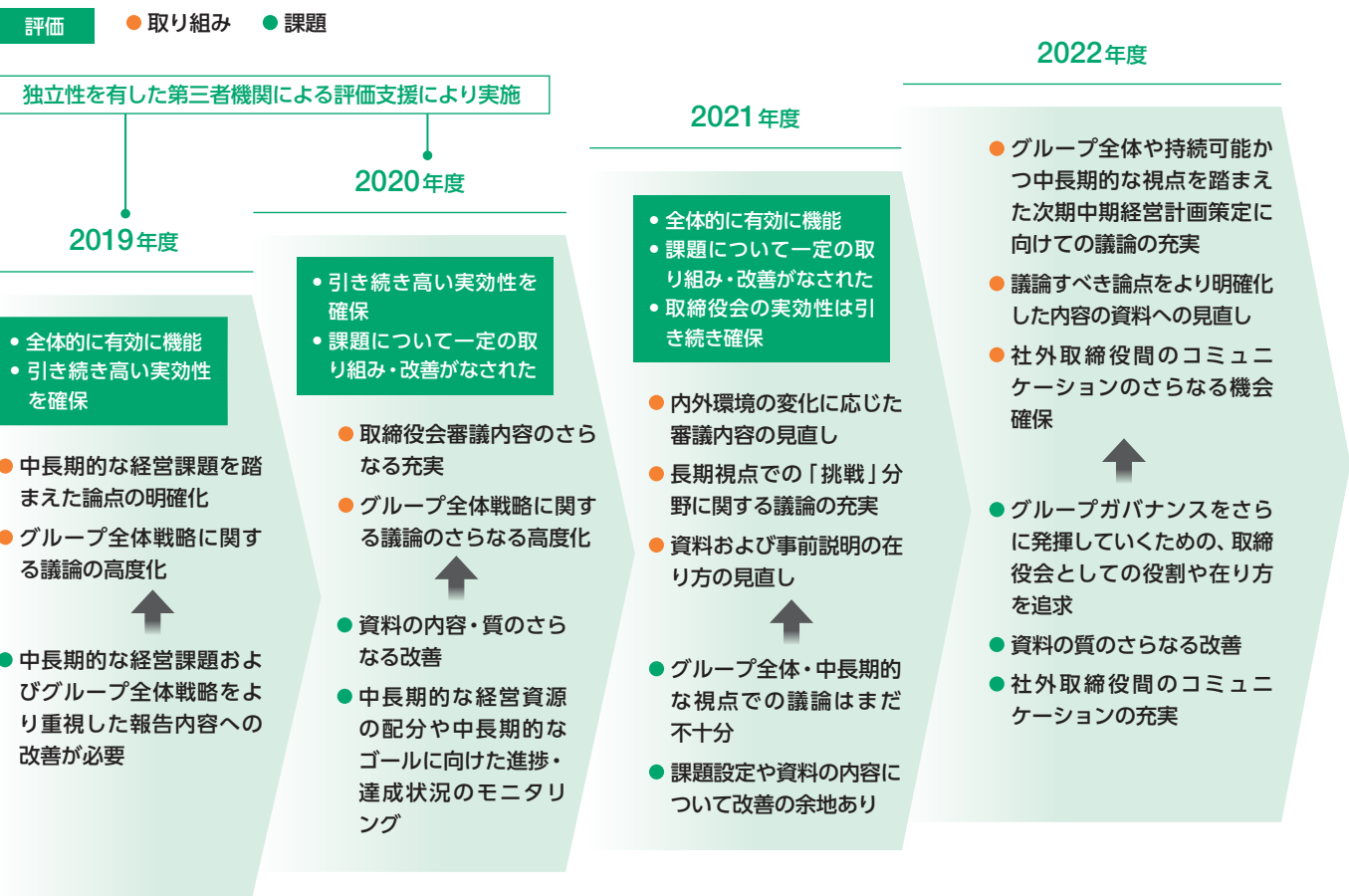
- ②審議内容の理解促進に向けた取り組みの強化
- 執行部門における各種取り組みや当社を取り巻く環境に対する社外取締役の理解を深めるために、勉強会に加えて執行部門との意見交換の場などを設けてきました。
 - また、社外取締役に対する事前説明について、各所管部が直接説明する合同事前説明会へ形式を変更することに加えて、事務局が個別にフォローする体制に改めることで、取締役会における審議内容の深掘に努めてきました。

取締役会の実効性評価について

当社では、従前より社外取締役へ取締役会の運営に関するアンケートを実施していましたが、2015年より取締役会の実効性評価として、自己評価を実施しています。取締役全員を対象に、取締役会の役割・機能、運営状況、前年の課題への対応、各委員会の運営状況等について確認を行い、その結果

について取締役会において報告・審議を行っています。

なお、第三者機関による支援を仰ぎ、2019年度より2年をかけて、質問項目を全面的に見直すなど取締役会評価の枠組み構築に取り組んできました。評価結果および改善に向けた取り組みの推移は以下の通りとなっています。



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KMFG、ならびに子会社である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KMFG、ならびに子会社である銀行の「社長」から「新任役員候補者」までを対象としたうえで、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などの報告を

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。

取締役および執行役の報酬の内容

報酬方針の概要

当社の報酬方針は、独立社外取締役のみによって構成される報酬委員会において決定しています。報酬方針の概要は以下の通りです。

1. 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、役職位別報酬および職責加算報酬の金銭報酬で構成します。
- 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、業績に連動する比率を重視した体系とします。また、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、中長期インセンティブ(業績連動型株式報酬)を含む体系とします。

2. 取締役および執行役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

- ①役職位別報酬
役職位ごとの職責の大きさに応じて支給します。なお、執行役の総報酬に占める役職位別報酬の割合は、「執行役の報酬体系」に記載の通りです。
- ②職責加算報酬
指名、報酬および監査の各委員会の構成員である社外取締役にに対しては、各委員としての職責に応じた報酬を加算します。
- ③年次インセンティブおよび中長期インセンティブ
執行役には、業績に応じて年次インセンティブおよび中長期インセンティブを支給します。上位役職位は、業績に連動する報酬の割合が高くなるように設定しています。総報酬に占める年次インセンティブおよび中長期インセンティブの割合は、「執行役の報酬体系」に記載の通りです。

取締役の報酬体系

名称	内容・支給方法等	
役職位別報酬	役職位別報酬(固定報酬・金銭報酬) ● 役職位ごとの職責の大きさに応じて支給	毎月支給
職責加算報酬	職責加算報酬(固定報酬・金銭報酬) ● 指名、報酬および監査の各委員会の構成員である社外取締役にに対して支給	毎月支給

執行役の報酬体系

名称	内容・支給方法等	
役職位別報酬 33～54%	役職位別報酬(固定報酬・金銭報酬) ● 役職位ごとの職責の大きさに応じて支給	毎月支給
年次 インセンティブ 23～33%	年次インセンティブ(業績連動報酬・金銭報酬) ● 前年度の「会社業績」および「個人業績」の結果に応じて支給 標準額を100%とした場合、0～170%の間で変化 会社業績 個人業績 親会社株主に帰属する当期純利益 連結フィー収益比率 連結経費率 普通株式等Tier1比率 SDGs達成に向けた取組状況を評価 中長期的な施策・年度目標等の達成状況を評価	1年に1度支給
中長期 インセンティブ (業績連動型株式報酬) 23～33%	中長期インセンティブ(業績連動報酬・非金銭報酬) ● 2020年度より、執行役を対象に、中期経営計画の期間(2020年度～2022年度)を評価期間とした業績連動型株式報酬として、株式給付信託を導入 ● 中期経営計画の目標達成に向けた役員へのインセンティブ向上と、株主価値との連動性向上を目的として、下記の指標により評価 株式給付信託 連結ROE (株主資本ベース) 相対TSR (対銀行業配当 株価指数) 信託の活用 「現物」株式の支給 業績連動性	3年に1度支給 (中期経営計画 期間終了後)

りそなホールディングス取締役一覧

社外取締役 (7名)



社外取締役
指名委員会委員長 監査委員会委員

さとう ひでこ
佐藤 英彦 所有する当社の株式数
普通株式 11,700

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
監査委員会委員長 報酬委員会委員

ばば ちはる
馬場 千晴 所有する当社の株式数
普通株式 17,000

1973年、日本興業銀行に入庁。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
報酬委員会委員長 指名委員会委員

いわた きみえ
岩田 喜美枝 所有する当社の株式数
普通株式 8,200

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。



社外取締役
指名委員会委員 報酬委員会委員

えがみ せつこ
江上 節子 所有する当社の株式数
普通株式 10,600

1983年、リクルートとらば一ゆ編集長。2009年に武蔵大学社会学部教授に就任。2020年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。



社外取締役
取締役会議長 指名委員会委員

いけ ふみこ
池 史彦 所有する当社の株式数
普通株式 10,000

1982年、本田技研工業に入社。2013年に同社代表取締役会長に就任。2021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

のほら さわこ
野原 佐和子 所有する当社の株式数
普通株式 0

1980年、三菱油化に入社。2001年12月にイプシ・マーケティング研究所代表取締役社長に就任（現任）。2022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社長

みなみ まさひろ
南 昌宏 所有する当社の株式数
普通株式 37,600

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年に当社取締役兼執行役、2020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）



取締役兼執行役

のぐち たかお
野口 幹夫 所有する当社の株式数
普通株式 16,600

2022年に当社取締役兼執行役DX企画部門担当統括兼IT企画部担当兼ITセキュリティ統括部担当兼グループ戦略部（システム改革）担当に就任し、現在に至る。（りそな銀行専務執行役員）



取締役
監査委員会委員

おいかわ ひさひこ
及川 久彦 所有する当社の株式数
普通株式 12,700

2018年、当社執行役コンプライアンス統括部担当に就任。2022年に当社取締役監査委員に就任し、現在に至る。（りそな銀行取締役）

取締役に期待するスキルについて

コーポレートガバナンスに関する基本方針では、取締役会の体制として「多様で豊富な知見を有する取締役にて構成する」と定めています。

当社では、取締役に特に期待するスキル（経験・知見）を下記の通り定めています。

		組織 マネジ メント	法務・ コンプライ アンス・ リスク管理	財務・ 会計	「リテールNo. 1」の 金融サービスグループに向けた重点分野				
					脱・銀行	IT・デジタル	サステナ ビリティ	ダイバーシ ティ &インクル ー ジョン	グローバ ル
南 昌宏		●	●	●	●	●	●	●	●
野口 幹夫					●	●			
及川 久彦			●						
佐藤 英彦	社外取締役	●	●		●			●	
馬場 千晴	社外取締役	●	●	●	●				●
岩田 喜美枝	社外取締役	●			●		●	●	
江上 節子	社外取締役		●		●		●	●	
池 史彦	社外取締役	●	●		●	●			●
野原 佐和子	社外取締役		●		●	●		●	
山内 雅喜	社外取締役	●			●		●		



社外取締役
監査委員会委員

やまうち まさき
山内 雅喜 所有する当社の株式数
普通株式 0

1984年、ヤマト運輸に入社。2011年、同社代表取締役社長 社長執行役員、2015年ヤマトホールディングス代表取締役社長 社長執行役員に就任。2022年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

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

経営戦略と計画の策定・決定

経営戦略を策定する際には、りそなグループが「お客さまのこまりごと」「社会課題」に対して果たしていくべき役割、内外の環境分析やトップリスクなどを踏まえて、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・

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行われます。

足元では「サステナビリティ長期目標」の実現に向けた取り組み、収益・コスト構造改革の進捗状況や課題、基盤の再構築、

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。

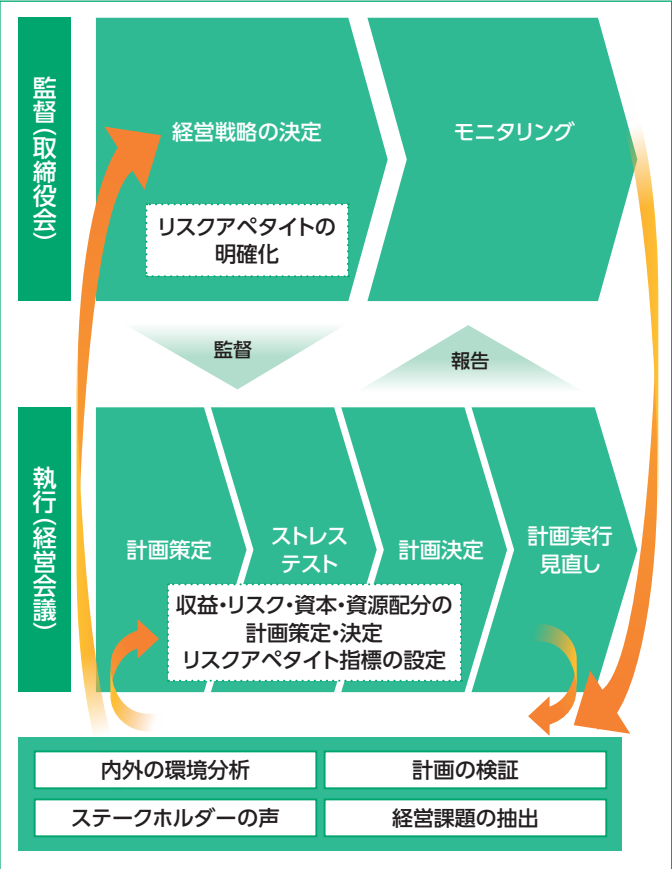
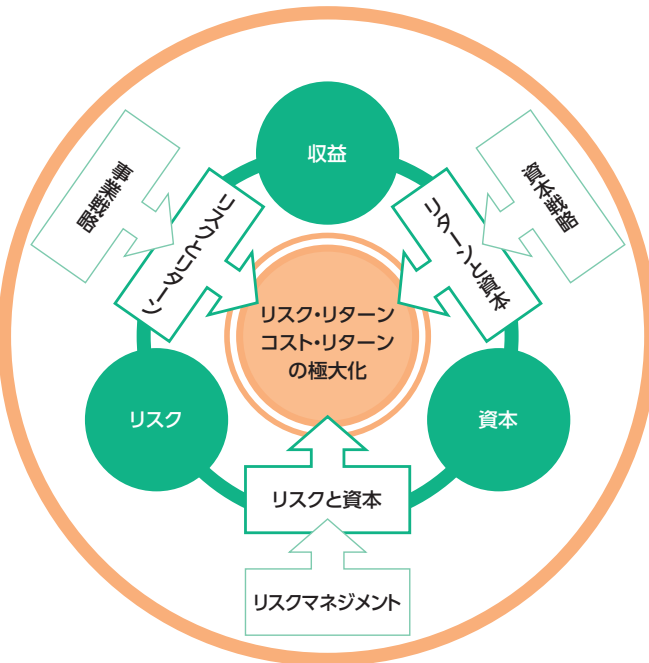
経費計画」「人員計画」「リスク限度計画」「自己資本比率計画」などを策定します。

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、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。

特に「人財」への投資・最適配分にかか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などの機動的な見直しに反映され、戦略実現の蓋然性向上を図っています。

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對し、多大なご負担、ご迷惑をおかけしたことを踏まえ、リスク管理の3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。

リスク管理の方針とリスク管理体制の整備

当グループはビジネス戦略に伴うリスク、法令違反やシステム障害の発生、外部企業への業務委託に伴うリスク（外部企業における業務停止や情報漏洩等）など、様々なリスクに晒されています。

リスク管理の3原則を遵守し、これらのリスクに適切に対処するため、りそなホールディングスでは、「グループリスク管理方針」を制定し、管理すべきリスクの種類・定義、リスク管理を行うための組織・体制、およびリスク管理の基本的な枠組みを明確化し、強固なリスク管理体制の構築に取り組んでいます。

具体的には、管理すべきリスクを主として下表の通りに分類し、リスクカテゴリーごとのリスク管理部署ならびに各種リスクを統括管理するリスク統括部署（統合的リスク管理部署）が、リスクの特性に応じた手法によってリスク管理を

《リスク管理の3原則》

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

行っています。

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）も、当社が定めた「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、リスクカテゴリーごとのリスク管理部署ならびに各種リスクを統括管理するリスク統括部署（統合的リスク管理部署）を設け、リスクの特性に応じた手法によってリスク管理を行っています。

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、本来業務以外で極力リスクを取らないなどの方針を定め、リスクカテゴリーごとの管理部署ならびにリスクを統括管理する部署を設け、リスク管理を行っています。

管理すべき主なリスク・定義と管理手法

管理すべき主なリスク (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、資本との比較、ストレステスト 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、株式など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

りそなホールディングスによるグループ管理

定性的なリスク管理

当社は、りそなグループ内で共有すべき各種方針・基準・制度などを各グループ銀行等およびその他のグループ会社（以下、グループ会社）に指示ないしは提示します。

グループ会社が、リスク管理に関する重要事項を決定する場合は、当社と事前協議や意見交換などを行うことにしてお

定量的なリスク管理

当社および各グループ銀行等では、後述する統合的リスク管理体制を整備し、リスクを定量的に把握し、許容できる範囲内に抑制しています。

また、当社はグループ会社のリスクに関する各種限度・ガイドラインの事前協議や意見交換などを通じて各社の定量的なリスク管理を行っています。

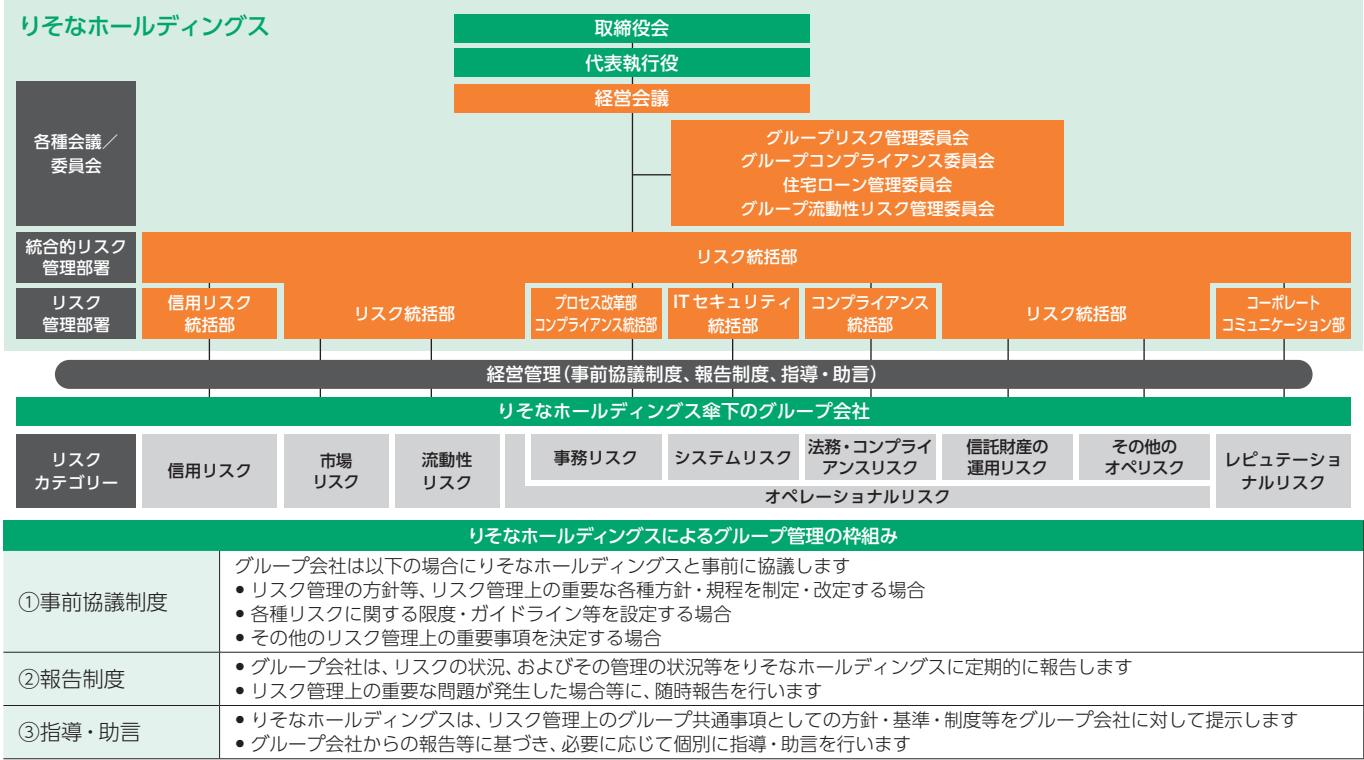
り、当社との事前協議の結果や意見交換の内容を踏まえたうえで、各社がリスク管理に関する重要事項を決定し、決定事項を必要に応じて当社に報告します。

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・基準・制度などを通じ定性的なリスク管理を行っています。

その他、当社は、グループ会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や随時報告を受け、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



トップリスク

当社は、当グループに重大な影響を及ぼす可能性の高いリスクをトップリスクとして認識し、トップリスクをリスク管理の起点とした一貫性のあるリスク管理体制を整備しています。

トップリスクは、「当グループの経営に重大な影響を及ぼすリスクのうち、今後1年程度の間に発生する蓋然性が高い、ないしは蓋然性が高まる虞があるリスク事象で、定量的に計測可能なリスクのみならず、戦略や風評等を通じて影響を及

ぼし得るリスクも含む」と定義し、経営会議、取締役会などでの議論を踏まえて決定されます。

トップリスク管理を通じて、当グループ内のリスク認識を共有化し、リスクガバナンスの強化、重要なリスクの発生防止、リスクが発生した場合の早期対応・影響拡大の抑制などに努めています。

りそなグループのトップリスク

トップリスク	リスクシナリオ
競争環境（社会構造・産業構造）の変化	●急速な技術革新等に伴う社会構造・産業構造の変容、競争の前提条件の変化による戦略投資効果剥落、戦略実現に必要な人財の不足 ●気候変動への対応遅延等による企業価値の棄損
規制・法令・制度の制改定や政策の変更	各種法令・規則・会計制度の導入・変更や金融緩和政策の長期化による収益構造の変化、収益性の低下
与信費用の増加	●新型コロナウイルス感染拡大、紛争や地政学リスク等によるサプライチェーン分断の影響を受けた大口取引先や与信集中業種及び関連する取引先の業況悪化 ●気候変動への対応が遅れた取引先の企業価値棄損
保有有価証券の評価損益悪化	●経済の減速、金融市場の混乱や地政学リスクの発現（株価下落・金利上昇等）による有価証券評価損益悪化 ●気候変動への対応が遅れた取引先の株式（政策保有株式）の評価損益悪化
外貨資金調達不安定化	金融市場の混乱や地政学リスクの発現、想定外の資金流出、市場流動性低下等による外貨資金調達コスト増加や資金繰り悪化
システム系の重大インシデント発生によるサービス停止等	サードパーティーを含めた、サイバー攻撃やシステム障害による決済機能等のサービス停止、お客さま情報流出
法令違反・コンプライアンス違反による業務停止等	●マネー・ローンドリングや経済制裁等への対応不備、腐敗・汚職行為等による業務停止、課徴金発生 ●社会規範を逸脱した行為や人権問題への不適切な対応に伴う評判悪化
自然災害の発生による業務停止等	大規模地震、風水害やパンデミックにより人命が危険に晒される、ないしは業務が停止

統合的リスク管理と資本配賦

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。

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。

ストレステスト

当グループは、ストレス状況下における経営体力の頑健性や自己資本の充実度の確認、経営計画の妥当性の検証、個々のリスクファクターの変化による影響度の評価などを目的とし、景気後退や金融市場混乱などを想定した様々なストレステストを実施しています。

経営計画の策定などに際し実施しているストレステスト

では、発生の蓋然性の高いシナリオや、発生した場合に当グループへの影響度の高いシナリオなど複数のストレステストのもと、当社が保有するリスク資産から生じる損失の拡大や収益の下振れによる当社収益の変動などを複数年にわたって計測し、当社の収益の安定性や自己資本比率への影響を評価するとともに、過度なリスクテイクの未然防止に努めています。

※ 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

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／関西みらいフィナンシャルグループ経営理念」、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)／関西みらいWAY (関西みらいフィナンシャルグループ行動宣言)」、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)／関西みらいSTANDARD (関西みらいフィナンシャルグループ行動指針)」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」を設置するなどして、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

当社および各グループ銀行等では、お客さまへのご説明、お客さまからのご相談や苦情などへの対応、お客さま情報の管理、お客さまとのお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nd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nd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、「犯罪による収益の移転防止に関する法律」など国内外の法規制や経済制裁等において金融機関に求められる対応を徹底し、マネー・ローnd

リング等防止の取り組みを実施しています。

今後もお客さまへ安心・安全な金融サービスを提供し続けることができるよう、グループ全体でマネー・ローndリング／テロ資金供与防止のための対策の強化に不断に取り組んでいきます。

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。

腐敗防止に向けた取り組み

りそなグループは、腐敗防止への取り組み姿勢を明確化し、企業の社会的責任として、腐敗防止をグループ内で徹底するべく、「グループ腐敗防止方針」を定めています。

また、「りそなSTANDARD／関西みらいSTANDARD」において、「地位や立場を利用して、個人的な利益を得たり、自

己の保身を図ったりしない(Ⅲ-2)」「社会から不信や疑惑を招く贈り物や接待を行わない(Ⅶ-2)」「政治・行政とは透明でクリーンな関係を保つ(Ⅶ-3)」などを定め、具体的な考え方や例を示したうえで、贈収賄を含む腐敗行為全般の禁止について周知徹底に取り組んでいます。

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、「お客さまの信頼に込え」「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主要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。

当社内部監査部は、内部監査に関する世界的な指導的役割を担っている内部監査人協会 (IIA) *の基準に則った監査手法を導入し、リスクベースの監査を行っており、グループ各社

にも展開しています。また、各社の内部監査部門の活動をモニタリングするとともに、内部監査の品質向上に向け、各種情報の提供、研修の実施、公認内部監査人資格などの資格取得の支援なども実施しています。

また、当社は2021年9月に、一般社団法人日本内部監査協会より第35回会長賞 (内部監査優秀実践賞) を受賞しました。

これは、当社がガバナンスにおける内部監査の重要性を認識し、ガバナンス強化の一環として内部監査の高度化に向けて意欲的に取り組んでいること、特にコーポレートガバナンスにおける内部監査の役割に期待が高まっているわが国の昨今の情勢に鑑みれば今後に期待するところが大きいことなどが、同協会の審査委員会に高く評価されたものです。

組織体制

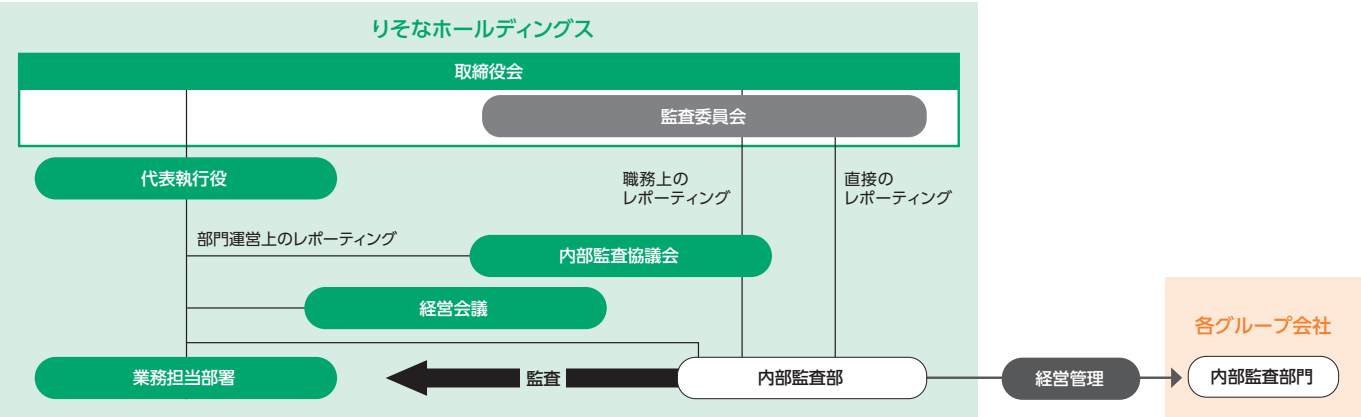
当社および各社には、取締役会のもとに組織的に独立した内部監査部署を設置しています。

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」などを設置しています。

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。

りそなホールディングスの内部監査体制



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。

こうして策定した「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、取締役会および代表執行役などへ報告しています。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代表取締役などに報告するとともに、当社にも報告されます。

*内部監査人協会 (IIA)：内部監査の専門職としての確立、内部監査の理論・実務に関する研究等、内部監査に関する世界的な指導的役割を担っている機関