

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

数を社外取締役に構成し、委員長は原則として社外取締役のなかから選定」として定めています。

現在、取締役会は12名の取締役に構成していますが、そのうち8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た結論を導くことで、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～2023年	
機関設計	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 2023年 評価指標に ESG 指標を採用
監査委員会	<ul style="list-style-type: none"> 2016年 内部監査部門の第一義的なレポートラインを監査委員会とするダブルレポートライン体制を導入
その他	<ul style="list-style-type: none"> 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。

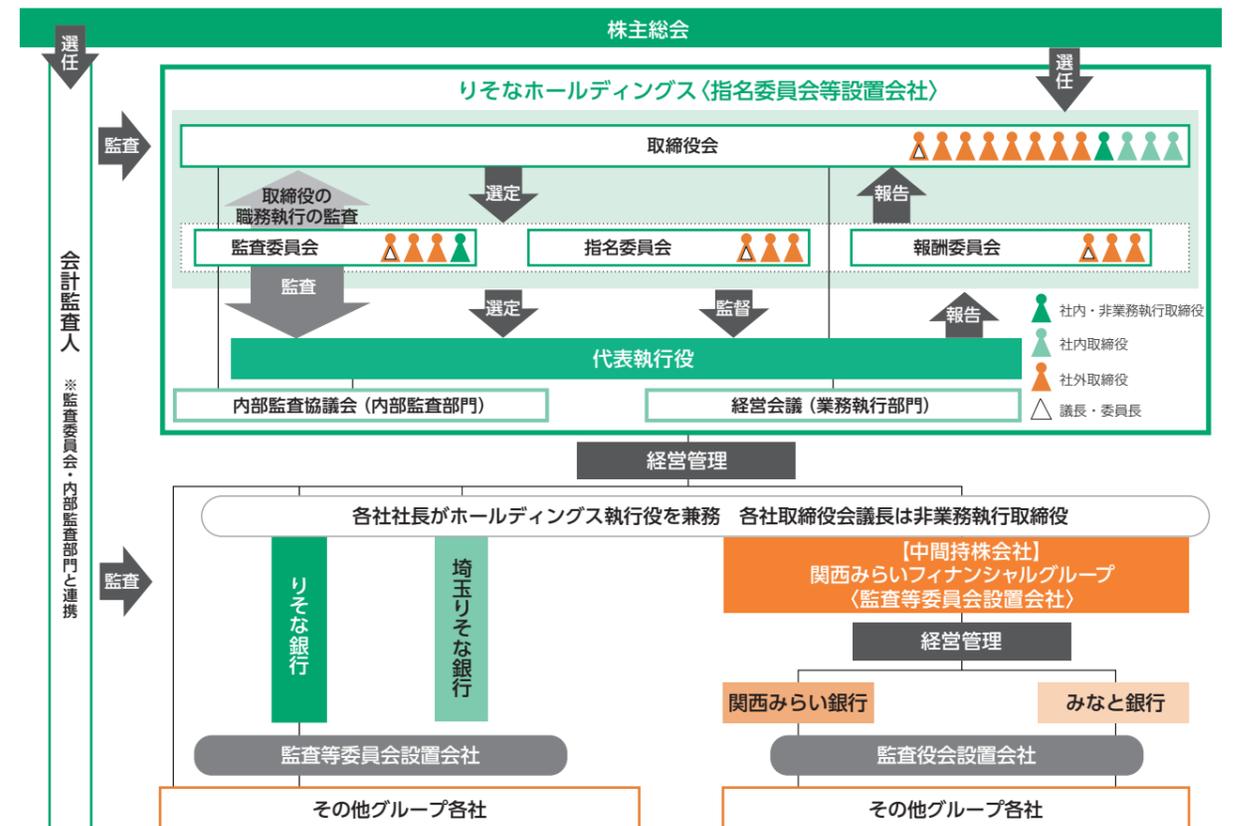
当社の企業統治システム

- 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、「パーパス」と「経営理念」を経営の根幹に据え、長期的に目指す姿として「長期ビジョン」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えます。

- 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

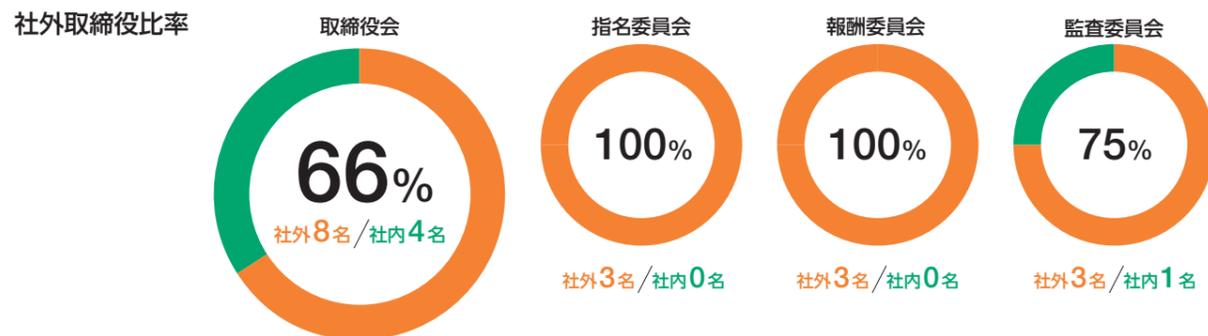


コーポレートガバナンス

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

取締役会	◎ 独立社外取締役が過半数を構成	◎ 独立社外取締役のみで構成
	◎ 女性取締役比率 25%	◎ 独立社外取締役のみで構成
	◎ 取締役会議長 2022年6月より独立社外取締役が議長に就任	◎ 独立社外取締役が過半数を構成



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。

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、KMF、関西みらい銀行および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。

運営にあたっては、十分な質疑応答時間を確保してお

り、2023年3月期は、開催回数16回、平均出席率97.4%、平均開催時間1時間23分/回、平均席上議題6.5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。

2023年3月期の取り組み

2022年4月～6月にかけて、「ホールディングスの取締役会のあり方」などに関する議論を重ね、2022年6月の株主総会当日の取締役会終了後に、新たに取締役会議長に就任した社外取締役が議事を主導して、取締役会運営を進めていくうえでの問題意識や考え方を共有するとともに今後の運営方針などに関して自由な意見交換を行いました。また、2022年度は新たな中期経営計画の策定が大きな

テーマであったことから、7月に競争力分析や中期経営計画(当時)の進捗状況の評価について議論を行ったうえで、10月以降、各種ビジネス戦略やこれを支える基盤としての人財戦略等に関する議論を重ね、グループ全体かつ中長期的な視点から継続的に議論を行ってまいりました。なお、サステナビリティ推進に関する議論の状況などについては、(▶P52)をご参照ください。

主な取り組み(2023年3月期)

	2022/4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2023/1月	2月	3月
議題(決算関連以外)	2021年度取締役会評価	他行決算動向	信用リスク管理の状況				KMFG 一体的な取り組み	市場部門課題と対応	他行決算動向	信用リスク管理の状況		株式の動向・IR活動
		サステナビリティに関する取り組み					政策保有株式検証結果		ITガバナンス取組状況			コンプライアンス・従業員意識調査
		市場部門課題と対応							リスク管理・運営状況			新たな中計の策定について
		政策保有株式運営状況										グループガバナンスの高度化
フリーディスカッション				競争力分析				個人戦略の方向性	法人戦略の方向性	次期中計の骨子	DX戦略の方向性	次期中計の策定
				次期中計・パーパス策定の検討状況					プライベートバンキング業務の方向性	国際戦略の方向性		人財戦略
その他	関西戦略室の取り組み(万博関連)		HD取締役会のあり方について					グループガバナンス向上に向けた検討の方向性				
見学会・交流MTG		RB社外取締役との合同見学会 RB新橋支店・虎ノ門支店・赤坂支店					RB・SR社外取締役との交流MTG					
										KMFG社外取締役との合同見学会		

2023年5月
現中計を公表

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・評価を行っています。

2023年3月期では取締役会の役割・機能など大半の項目で高い評価となったほか、取締役会議長による議事運営についても高い評価がなされており、当社取締役会は引き続き有効に機能しているものと認識しています。一方で議論をさらに深めていくための論点の明確化や社内外の取締役間、執行部門とのコミュニケーションのさらなる活性化については継続的に改善させていく必要があるものと考えます。急激な内外環境変化に対応し、りそなグループの企業価値を持続的に向上させていくためには、グループガバナンスのより一層の機能強化が重要と考えています。そのためにはグループガバナンスの中心的な役割を果たすりそなホールディングス取締役会のさらなる実効性向

上が必要であることから、引き続き取締役会評価のPDCAサイクルを適切に実施していきます。

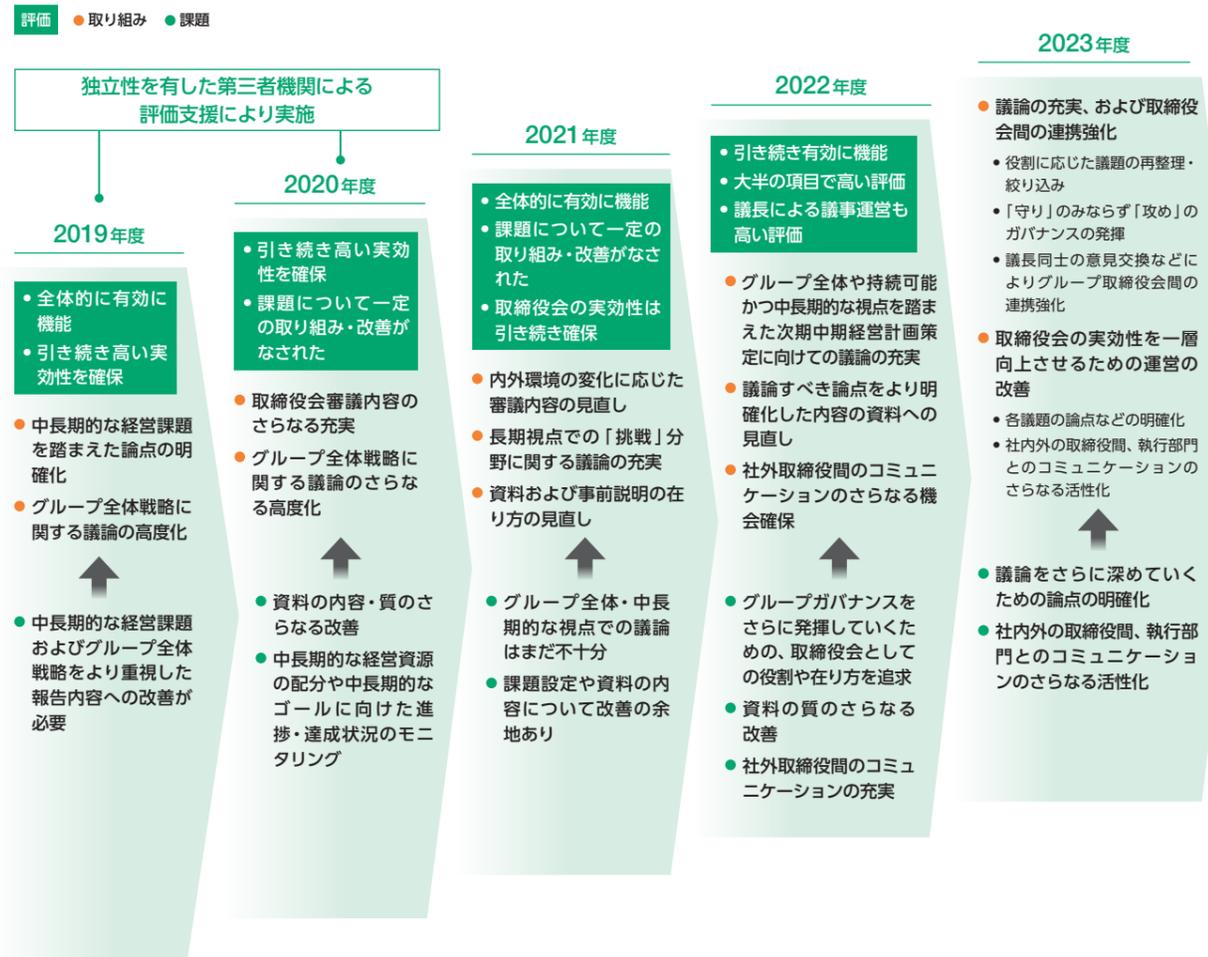
これまで議論を重ねてきた「ホールディングス取締役会のあり方」をより深化させ、さらに取締役会の実効性向上を目指していくために、改めてホールディングスとグループ子銀行の役割を以下の通り整理しました。

- ホールディングス：より中長期的な視点での議論、グループ全体のガバナンス・モニタリング、今後の方向性・経営資源配分に関する議論
- グループ子銀行：各社における各種ビジネスの執行、収益の向上の視点での議論

こうした役割整理のもとで、2023年度は「①議論の充実、および取締役会間の連携強化に向けた取り組み」「②取締役会の実効性を一層向上させるための運営面の改善」に取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性向上に向けた取り組み



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

- りそなグループの持続的な成長および中長期的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブの発揮と適切な監督機能の確保を図る制度とします。
- 取締役および執行役の報酬等は、原則、独立性の高い社外取締役のみによって構成される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。

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ています。
- ② 年次インセンティブ
執行役には、各年度のりそなグループおよび役員個人のパフォーマンスに応じて年次インセンティブを支給

します。
総報酬に占める年次インセンティブの割合は、原則、上位の役職位ほど高くなるように設定しています。

③ 中長期インセンティブ
執行役には、中期経営計画期間におけるりそなグループのパフォーマンスに応じて中長期インセンティブを支給します。
総報酬に占める中長期インセンティブの割合は、原則、上位の役職位ほど高くなるように設定しています。

④ 職責加算報酬
執行役が取締役を兼務する場合や、取締役が指名・報酬・監査の各委員会の委員へ就任する場合、取締役および執行役がグループ銀行等の取締役や監査役を兼務する場合、各職責に応じた職責加算報酬を支給します。

⑤ 手当
取締役会の議長や指名、報酬および監査の各委員会の委員長である社外取締役に対しては、各業務負担に応じた手当を支給します。

<取締役の報酬体系>

名称	種別	算定方法等	支給方法
役職位別報酬	固定報酬 金銭報酬	● 役職位ごとの職責に基づいて定まる	毎月支給

上記の報酬以外に、対象となる役員には以下の報酬を支給します
 職責加算報酬：指名・報酬・監査の各委員会の委員への就任、グループ銀行等の取締役や監査役兼務に伴う職責増加に対して支給する固定報酬
 手当：社外取締役を対象に、取締役会の議長や指名・報酬・監査の各委員会委員長への就任に伴う業務負担に対して支給する固定報酬

<執行役の報酬体系>

名称	種別	算定方法等	支給方法
役職位別報酬 33～65%	固定報酬	● 役職位ごとの職責に基づいて定まる	毎月支給
年次インセンティブ 19～33%	変動報酬(業績連動報酬) 金銭報酬	● 前年度の「財務評価」「非財務評価」「個人評価」に基づいて算定標準額を100%とした場合、支給率は0～170%の間で変動 ① 財務評価：評価指標の年度計画比達成率に基づいて評価 ・ りそなホールディングス連結当期純利益 ・ りそなホールディングス連結コア収益 ※普通株式等Tier1比率が一定の水準を下回った場合、支給額は0 ② 非財務評価：サステナビリティ長期目標の年度実績に基づいて評価 ③ 個人評価：役員個人の年度における業績などに基づいて評価 ・ 中長期目標 ・ 年度目標 ・ リスクカルチャーの醸成・浸透に係る取り組み $\text{①財務評価 } 50\% + \text{②非財務評価 } 10\% + \text{③個人評価 } 40\% = \text{年次インセンティブ}$	1年に1度支給 前年度の評価に応じて支給
中長期インセンティブ 16～33%	非金銭報酬	● 中期経営計画最終年度の連結ROE、相対TSRおよびESG指標に基づいて決定される業績連動係数に応じて算定 業績連動係数は0～170%の間で変動 $\text{連結ROE} \times \text{相対TSR} + \text{ESG指標} = \text{中長期インセンティブ}$	3年に1度支給 原則、中期経営計画期間終了後

上記の報酬以外に、対象となる役員には以下の報酬を支給します
 職責加算報酬：当社取締役兼務、またはグループ銀行等の取締役や監査役兼務に伴う職責増加に対して支給する固定報酬

りそなホールディングス取締役一覧

社外取締役(8名)

 <p>社外取締役 報酬委員会委員長</p> <p>馬場 千晴</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 19,000</p>	 <p>社外取締役 指名委員会委員長</p> <p>岩田 喜美枝</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 10,200</p>	 <p>社外取締役 指名委員会委員 報酬委員会委員</p> <p>江上 節子</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 16,400</p>	 <p>社外取締役 取締役会議長</p> <p>池 史彦</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 10,000</p>
---	--	---	--

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。

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。

1983年、リクルートとらばーゆ編集長。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。

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。

 <p>社外取締役 報酬委員会委員</p> <p>野原 佐和子</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 1,700</p>	 <p>社外取締役 監査委員会委員長 指名委員会委員</p> <p>山内 雅喜</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 1,700</p>	 <p>社外取締役 監査委員会委員</p> <p>田中 克幸</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 0</p>	 <p>社外取締役 監査委員会委員</p> <p>安田 隆二</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 19,500</p>
--	--	--	--

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。

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。

1993年、弁護士登録し、現在は東京靖和総合法律事務所所属(現任)。2023年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

1979年、マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。2004年に一橋大学大学院教授に、2018年には関西みらいフィナンシャルグループ社外取締役に就任。2023年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

社内取締役(4名)

 <p>取締役兼代表執行役社長 兼グループCEO</p> <p>南 昌宏</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 45,500</p>	 <p>取締役兼執行役副社長 兼グループCSO 兼グループCRO</p> <p>石田 茂樹</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 14,400</p>	 <p>取締役兼執行役 兼グループCIO 兼グループCPRO</p> <p>野口 幹夫</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 18,200</p>	 <p>取締役 監査委員会委員</p> <p>及川 久彦</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 15,300</p>
--	---	---	--

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。

2017年、当社執行役信用リスク統括部担当に就任。2023年に当社取締役兼執行役副社長兼グループCSO兼グループCRO グループ戦略部担当統括兼リスク統括部担当統括兼信用リスク統括部担当統括兼グループ戦略部(法人・融資業務改革)担当に就任し、現在に至る。(りそな銀行取締役)

2017年、当社執行役IT企画部担当に就任。2020年に当社取締役兼執行役IT企画部担当兼オムニチャネル戦略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)

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)

CEO: Chief Executive Officer(経営) CSO: Chief Strategy Officer(戦略立案) CRO: Chief Risk Officer(リスク管理)
CIO: Chief Information Officer(情報) CPRO: Chief Process Reengineering Officer(プロセス改革)

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			
				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	●	●	●	●	●	●	●
石田 茂樹		●					
野口 幹夫				●			
及川 久彦		●					
馬場 千晴	●	●	●				●
岩田 喜美枝	●				●	●	
江上 節子		●			●	●	
池 史彦	●	●		●			●
野原 佐和子		●		●		●	
山内 雅喜	●				●		
田中 克幸		●					
安田 隆二		●	●				●

リスクアペタイト・フレームワーク

「リテールNo. 1」実現への加速に向けた戦略策定・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」

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「多様化・高度化するお客さま・地域社会のこまりごと」に対して果たしていくべき役割、内外の環境、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。

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。

2022年度においては競争力分析や前中期経営計画の進捗状況の評価、各種ビジネス戦略やこれを支える基盤としての人材戦略、新中期経営計画策定やパーパス等について

実現への加速に向けた戦略策定・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。

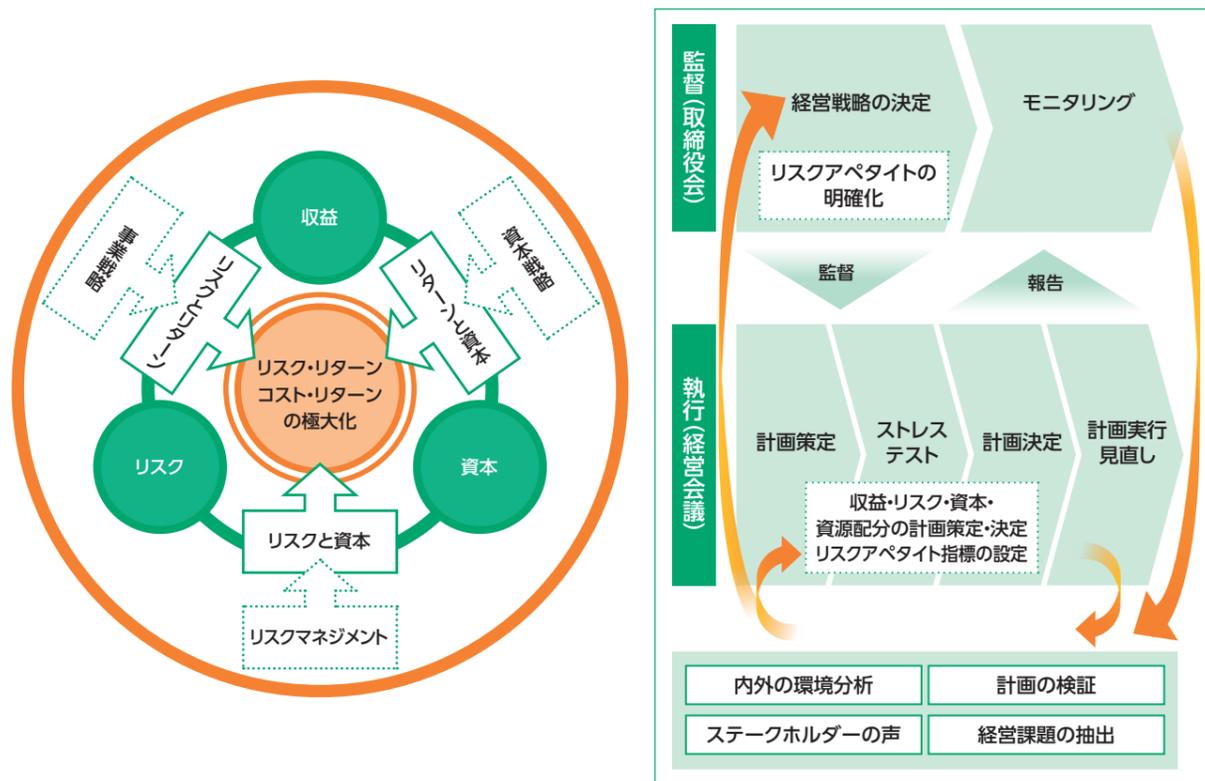
その決定に基づき、執行部門は「資金・収益計画」「投資・経費計画」「人員計画」「リスク限度計画」「自己資本比率計画」などを策定します。

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で、およびリスクコントロールが可能であることを確認しています。

議論を重ねたほか、市場部門の運営状況および課題への対応等について重点的に議論を行っています。

議論の結果は、新中期経営計画における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。

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

＜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

スク管理を行っています。

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 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

リスク管理

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より、当社との事前協議の結果や意見交換の内容

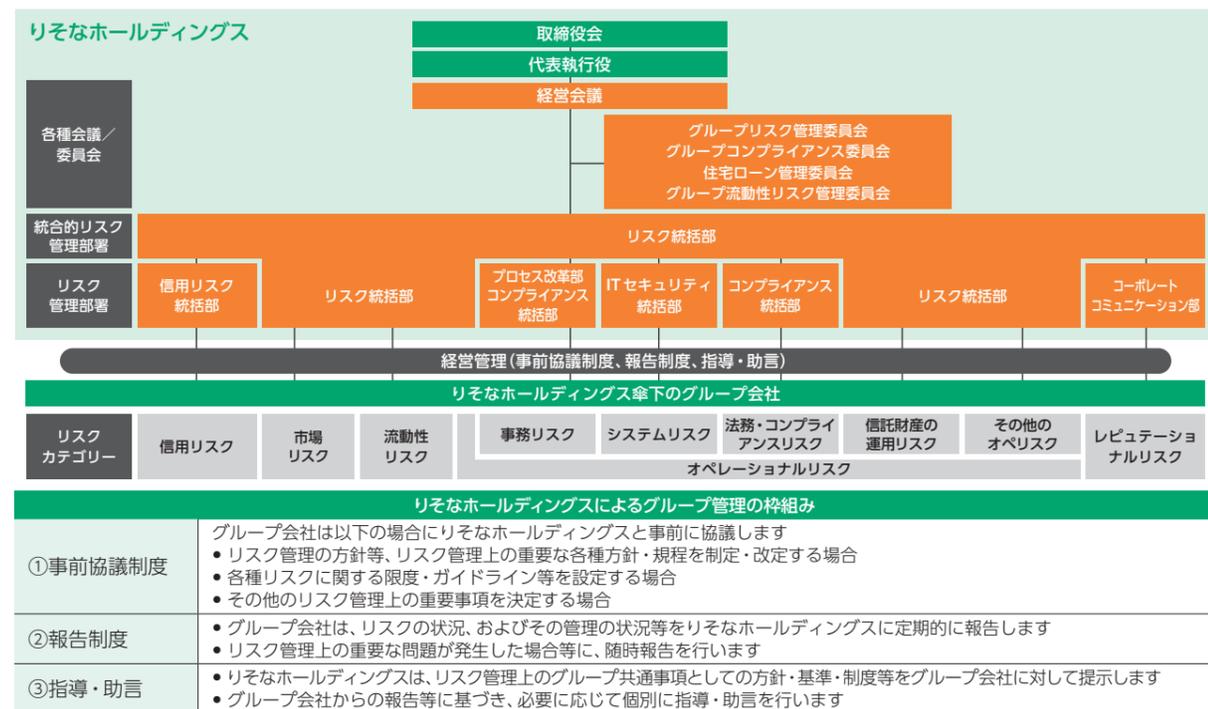
を踏まえたうえで、各社がリスク管理に関する重要事項を決定し、決定事項を必要に応じて当社に報告します。こうした枠組みに基づき、当社は各社のリスク管理に関する方針・基準・制度などを通じ定性的なリスク管理を行っています。

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。

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



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年程度の間には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	主なリスクシナリオ
社会構造・産業構造の変容に伴う競争力低下等	<ul style="list-style-type: none"> 競争の前提条件の変化による過去の戦略投資効果の剥落 必要な人財の不足による戦略実現に向けた遂行力低下 気候変動への対応遅延等による成長機会逸失および企業価値毀損
各種法規制や政策変更等に伴う収益構造変化(収益性低下)等	<ul style="list-style-type: none"> 各種法令・規制の導入・変更や金融政策変更等に起因する収益構造の変化 経営情報の開示が不十分と見做されることに伴う企業価値毀損
与信費用の増加	<ul style="list-style-type: none"> 金融・経済環境の大幅な変動、地政学リスク発現に伴う経済制裁やサプライチェーン混乱等の影響を受けた取引先の業績悪化 与信集中業種の業況及び連関する取引先の業績悪化
保有有価証券の評価損益悪化	<ul style="list-style-type: none"> 金融・経済環境の変動や金融政策変更の遅れ、地政学リスクの高まり(株価下落・金利上昇等)による有価証券評価損益悪化
外貨資金調達不安定化	<ul style="list-style-type: none"> 金融市場の混乱や地政学リスクの高まり、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
重要拠点や委託先での重大インシデント発生による業務停止等	<ul style="list-style-type: none"> 人的過失・過誤やシステム障害・サイバー攻撃等に起因した重要インフラ(サードパーティを含む)での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・コンプライアンス違反による業務停止等	<ul style="list-style-type: none"> マネー・ローリング等への対応不備による業務停止 お客さま本位の業務運営に悖る行為、人権問題への不適切な対応に伴う企業価値毀損
自然災害の発生による業務停止等	<ul style="list-style-type: none"> 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シナリオのもと、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し、社会やお客さまの期待に応えること」と定義し、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置づけています。

私たちが「社会にどのように貢献するか」(パーパス)、

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。

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

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

「社会のなかでどうありたいか」(経営理念)を実践していく先に「目指す姿」(長期ビジョン)、これらを体現するために「どのように行動するか(行動宣言/指針)」(りそなWAY/りそなSTANDARD)を理念体系として定めています。

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。

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。

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・ローンダリングおよびテロ資金供与防止・経済制裁に向けた取り組み

当グループでは、金融サービスが犯罪に利用されるリスクの増大および社会的な要請の高まりを踏まえ、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与の防止と経済制裁対応等(以下、金融犯罪対策)を経営上重要な課題の一つとして位置づけています。

国内外の法規制に対応しつつ、金融犯罪へ対峙してい

くため、グループの金融犯罪対策方針を定めるとともに、組織体制を整備し、役員・従業員に対する研修や人事制度の整備により人財の確保を行っています。

今後も内外環境の変化を適切に捉え、態勢の高度化に持続的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、当グループでは、事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、取引への介入や不当要求を排除

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」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

することを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・従業員への研修に取り組むほか、外部の専門機関とも連携して、反社会的勢力との取引防止・関係遮断を図っています。

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

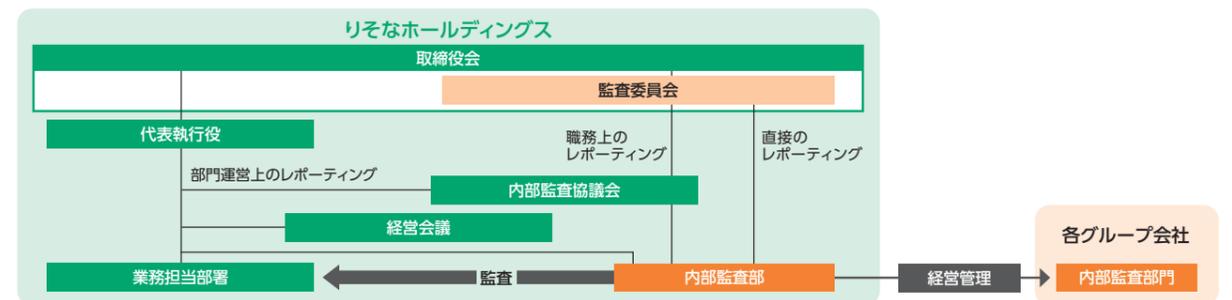
当社および各社には、取締役会のもとに組織的に独立した内部監査部署を設置しています。

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