

社外取締役座談会

昨年、パーパス・長期ビジョンを制定し、
中期経営計画（「リテールNo. 1」実現への加速）がスタート。
取締役会議長と指名・報酬・監査の3委員長との間で意見を交わしました。



報酬委員会委員長
馬場 千晴
Chiharu Baba

取締役会議長
池 史彦
Fumihiko Ike

指名委員会委員長
岩田 喜美枝
Kimie Iwata

監査委員会委員長
指名委員会委員
山内 雅喜
Masaki Yamauchi

中期経営計画がスタートして1年。
さらなる企業価値の向上に向けて



池 現在の中期経営計画（以下、中計）がスタートした1年目の議論を振り返ってみると、ホールディングスとして全体感の議論というよりは、傘下の各銀行におけるバンキングビジネスを中心にホールディングスとしてまとめた数字に関する議論が多かったという印象があります。

りそな固有の歴史として、公的資金完済に向けて様々な改革に注力し、立て直しをしたという実績がありますが、それはもちろん成功事例として理解しています。しかし、社外取締役同士や南社長も交えた議論を重ねているなかで、これからの10年を見据えた時に、従来型のバンキングビジネスそのものや、金融業界全体が抱える問題として、将来性にはやはり危機感があるということが改めて明らかになりました。

基礎的な部分として、各銀行のバンキングビジネスは大事ですが、今ある姿の延長線をただ改善していくだけでは大きな展望は描けないという危機感を抱いていますので、この危機感は今後の取締役会における議論の論点としていきたいと考えています。また、取締役会のあり方は、取りも直さず、ホールディングスそのもののあり方を少しずつでも変えていかないといけないという問題意識を議長として持っていますので、今日はこの辺を中心に意見交換をさせていただきたいです。

山内 「りそなとしての企業価値をどう高めていくか」ということが私たちの使命です。取締役会としての使命を果たすにあたってどう考えていくか、長期ビジョンやパーパスを策定して中計をスタートさせた形ですが、私としても議論を重ねてきた

なかでまだ議論を深掘りしていくことが課題として残っているということが認識できたと思っています。

池 私自身の反省ですが、議長に就任した際、執行側に余計な手間をかけて足を引っ張ってはいけないと変に気を遣ってしまっていた部分がありました。執行サイドにおける議論の資料がそのまま取締役会に上がってきしまうと、どうしても日々のバンキングビジネスが中心となりがちで、なかなか全体感としての戦略にまで議論が至らなかったと思います。今後は、中計の残り2年間にとどまらず、その先を見据えた議論をしていくために、執行側に負担をかけることになるかもしれませんが、一歩踏み込んだ議論ができるようお願いをしていきたいと考えています。

岩田 どこの会社の取締役会でも資料に関する悩みは全く同じだと思います。執行サイドの会議との違いとして、取締役会として特に大事なのは「長期的な目線」です。5年、10年先を見据えながら議論を常に蓄積しておくことが必要だと思います。また、もう一つ大事なのは「視野の広さ」です。ホールディングスの役割はパーパスで掲げる「金融+」をいかに実現していくかにありますので、当社にとって伝統的ではない領域や金融の枠組みを超えた先に強みを活かせるビジネスチャンスがあるのかといった議論は、ホールディングスの取締役会でしかできないと思っています。

馬場 銀行が非銀行部門まで事業を拡大していく際にホールディングスの役割は、グループ全体の力を集約的に発揮して、企業価値を拡大させていくことにあります。そのためには、パーパスで言う「金融+」のプラスの部分になりますが、今後の事業のあり方をしっかりと見定める必要があると思います。加えて、事業を展開していくためのグループ全体にわたる経営資源の配分というものをどうしていくのかもしっかりと議論していく必要があります。

山内 皆さんと同じように、私としてもホールディングスは長期戦略の解像度をもっとはっきりさせていかなければならないと考えています。これまでも活発な議論はありましたが、方向性は出たけれども、具体的なゴールのイメージやゴールに至る道筋を明確に持つまでに至っていないと思います。取締役会としては、ゴールというものを改めてより明確にして、そこに至る道筋を確認することをしていかなければいけないと思っています。また、環境は常に変化していますので、毎年確認していく必要があると思います。取締役会としては、これらの確認を通じてそのための方法論を議論するということに取り組んでいくことで企業価値を高めていけるのではないかと考えています。



ホールディングスの取締役会の役割とは

岩田 この1年の間で、ホールディングスの取締役会の役割はどうあるべきかということ、様々な場面で発言する方が増えてきたと感じています。南社長も交えて取締役会以外の場で議論することもありましたが、きっかけは池取締役が議長に就任以降、こうした課題認識をぶつけてこられたというのが非常に大きいと思っています。また、今年の4月には、関西みらいフィナンシャルグループを合併して、4つの銀行が傘下に並列に並ぶという形になりましたが、これを機にグループのガバナンスがどうあるべきか、ホールディングスの役割はどういうことかの議論をしてきたということだと思います。ただし、議論がまだ完全ではなく、これからも続けていく必要があると思っています。

また、山内取締役の言う通り、自分たちのありたい姿というものがあるがまだ完全に描ききれていないと思っています。ありたい姿についての議論は、執行サイドも含めて、まさにホールディングスでしっかり議論していきたいと思われ、私たちの大きな仕事の一つだと私も思っています。

池 リそな固有の歴史的な背景は十分理解してきました。パーパスや長期ビジョンを掲げて様々な挑戦に挑んでいますが、社外の立場からすると、公的資金を完済するまである種の我慢を強いられてきたということが、今も心のどこかに染みついていると感じられる部分があって、その染みついたところを少しずつ取り除いていくことが私たちの使命だと思います。もはや従前の延長では世の中の変化に追いつける状況ではありません。構造的に何かを大きく変える一歩を踏み出す必要があります。ただし、今日明日で何か急に変わるわけではないので、一つひとつ地道に積み重ねていくしかないと思っています。

山内 戦略のなかで様々な施策や挑戦をどう位置づけるかに関する議論のウエイトをもっと増やしていくべきではないでしょ

うか。多様な知見を有する社外取締役同士が常に議論できるようになれば、さらなる成長につなげていけないのではないかと考えています。

馬場 どういった事業ポートフォリオを組むかをベースにして企業価値をいかに高めていくかは、適切にリスクテイクしていくということでもあると思います。リそな固有の要因として、公的資金注入を機にまずはリスクを適切に管理していくことに力点を置かざるを得ませんでした。今後は事業環境が大きく変化していくなかで企業価値を向上させていくためには適切なリスクテイクが非常に重要になっていくと思います。これまでも経営資源配賦の最適化を図るためにリスクアパタイト・フレームワークなどの体制整備の必要性について意見を述べてきましたが、変化へ対応していくためにこれを体系化するなど執行サイドでも高度化に向けて取り組みを始めており、期待感を持っています。今後の議論ではこのフレームワークをしっかり活用していくことが必要だと思われ、こうした動きにつながったのも議長の問題意識を踏まえたこれまでの議論の一つの成果だと思っています。

池 私としても多少の手応えを感じています。リスクテイクのあり方については、日々業務のなかで考えとして根づいていたものを、執行側としても改めて体系化を行い、全体戦略策定の枠組みとして一連の動きを一本化させるとの明言がありました。取締役会での議論や社外取締役からの意見を受けて、多少なりとも執行側が動いてくれているという実感があります。

岩田 取締役会のガバナンスは守りと攻めのバランスが重要ですが、これまで守りのガバナンスに重点を置いてきた取締役会から、攻めのガバナンスがどうということかを考え始めたところではないでしょうか。攻めのガバナンスについては、私自身も経験が乏しく、自分の力量を高めていかないといけないと思っています。良い方向に議論が動きつつあるのは確かですが、リスクを取らないことのリスクにまで踏み込んでおらず、まだ議論しなければいけない点があるなと感じています。



取締役会に限らず、各委員会の役割とは

山内 監査委員会としてもリスクに対する向き合い方の意識はもっと変えていく必要があると思っています。リスク管理的な部分は絶対に必要ですが、報告する側の内容は管理的な部分を中心になっています。もう少しリスクテイクという領域についても、岩田取締役が言われた通りリスクを取らないリスクに対して意識が変わるよう少し幅を広げて議論していけたらと考えています。リスク管理の守りの部分については、コンプライアンスにしっかり取り組むということだけではなく、リそなブランドとしてどうあるべきかの視点で議論ができれば、結果的に意識を変えていけるような形で委員会運営ができるのではないかと考えています。

池 監査委員会は守りに重きを置きがちになりますが、銀行含めた各子会社社長とのエンゲージメントをさせていただいていることあるので、前向きな攻めの部分も含めて啓発していただくと、結果として取締役会にも議論が上がってきますので、ぜひともお願いしたいと思います。

加えて、個人的には、この2年間の議論を通じて様々な変化があったと思っています。岩田取締役には改めて、ホールディングスは全体のガバナンスを効かす立場という観点を踏まえて、体制のあり方について指名委員会のなかで議論を期待したいと思います。**岩田** ありがとうございます。ぜひ、来年度の役員体制の議論に入る前にそういった議論をしていきたいと思っています。

池 指名委員を務めていた際に、役員のアセスメントに参加しましたが、社外取締役が若手の役員を含め、エンティティの垣根を越えて多くの役員と接することができ、素晴らしい取り組みだと思っています。アセスメントのなかでは、社外取締役の立場から引き続き厳しい意見具申を行っていただき、危機感を醸成して大きなビジョンが持てるようにしていただきたいと思います。

馬場 今までの議論を伺っていて、全社的に新たな事業領域に取り組んでいくなかで、グループ連結運営の認識をどう保っていくかという点が共通する部分ではないかと思っています。こうした認識のもとに、報酬委員会としては昨年改定したグループ各社の役員報酬制度には一貫してグループ連結目線の評価を導入しました。

パーパスの実現に向けて、どのような議論が必要か

池 世の中がこれだけ変化をして、プレーヤーも変わりつつあるなかで、当社がこれまでと全く関係のない銀行外の領域にいきなり飛び込んでいくというのは現実的ではないと思います。社外取締役としては引き続き議論を重ねながら、どの領域や分



野に活路を見出すのかを探っていかなければなりません。要となる日々のバンキングビジネスの部分を守りながら、あるいは守るだけではなく改めないといけないところが山積みになっているので、そこに取り組みながらも新たな活路をいかに見出し出していくかということが、取締役会としての議論の中心になるかと思っています。

馬場 日本では中小企業が圧倒的多数を占めるなかで、私たちがその中小企業に対してソリューションを提供していくということは、私企業としての側面だけでなく、ある種公的な役割の側面もあると思っています。当社のビジネスモデルを推進して、十分に力を発揮すれば、結果として企業価値を増大するのみならず、リそなとして金融機関の役割を十全に果たしていることになるのだと思います。今後、このモデルの一層の推進に向けて議論を重ねていきたいと思っています。

岩田 「金融+」は3階層で構成されていると考えています。1階層目は、圧倒的に大きい部分ですが、既存のビジネスをいかに深掘りして、さらに価値を生み出すことができるかということだと思います。次に、2階層目は金融の領域ではあるが、当社がこれまで参入していない、あるいは参入しているかもしれないが、本当に微々たるものというところに、どこにチャンスがあるかということ。最後の3階層目は、非金融の領域でどこに行けるかというのは誰も答えを持っている人はいないと思います。マインドの変革をして本当にスケールアップできるようなビジネスが生まれるかになります。なかなか難しい取り組みだと感じています。

池 「金融+」については、私たちのイメージも様々ですが、当初とくらべて、だいぶ認識が合ってきた面がありますので、企業価値の向上に向けて、引き続き議論を重ねていきたいと考えています。これからもホールディングスの取締役会の実効性を上げるためにも、委員長の皆さんにはご協力をお願いします。

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「委員会等設置会社（現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。基本方針では「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

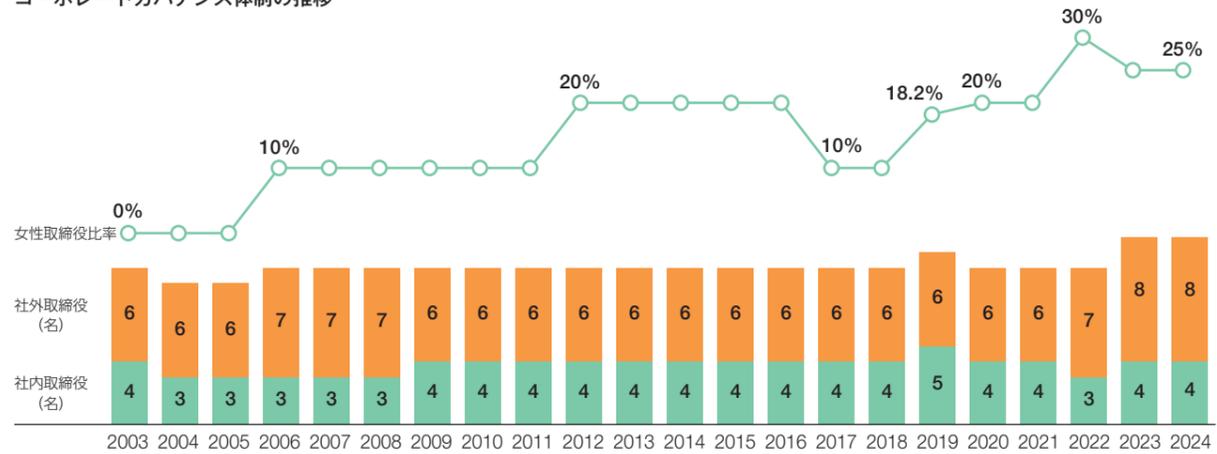
ると定めています。

現在、取締役会は12名の取締役で構成されていますが、そのうち8名が幅広い知見や経営経験など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、関西みらい銀行、みたと銀行も含めた各社取締役会は独立性が高い社外取締役を複数名含め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



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

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。
- 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

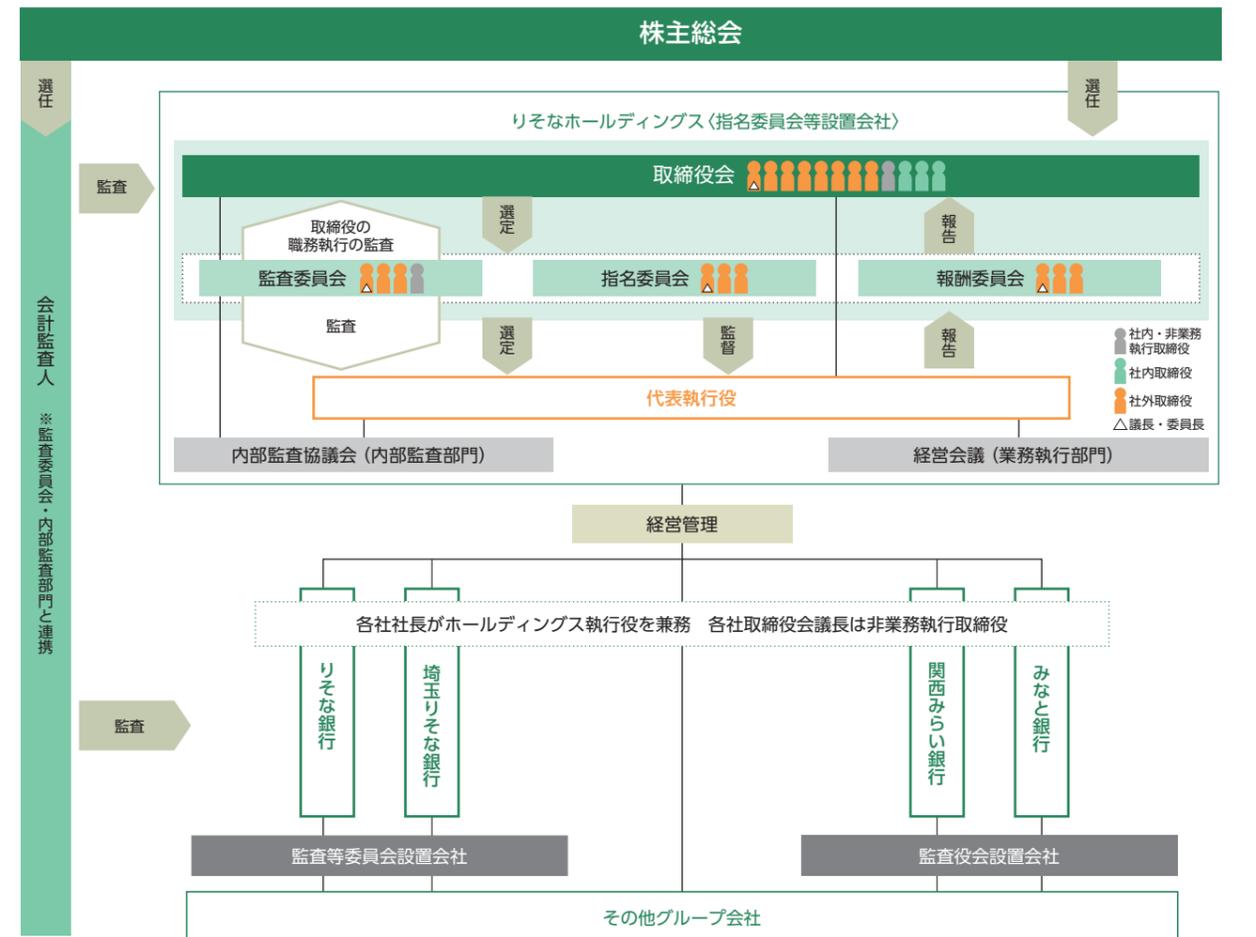
を尊重し、経済・社会などの環境変化に対応するための迅速・果敢な意思決定を行うために、優れたコーポレートガバナンスの実現を目指します。

- 当社は、「パーパス」と「経営理念」を経営の根幹に定め、長期的に目指す姿として「長期ビジョン」を掲げ、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。

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

社外取締役比率



取締役会議長、および各委員会の構成

(◎：議長・委員長、○：委員)

	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
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			◎
田中 克幸	社外取締役			○
安田 隆二	社外取締役			○
及川 久彦	取締役			○

取締役会・各委員会の概要

取締役会	<ul style="list-style-type: none"> ● 人数：12名(社外取締役8名・社内取締役4名) ● 議長：社外取締役(2022年6月より) ● 開催回数：18回 ● 出席率：100% ● 特徴：グループ経営の実効性向上の観点から、りそな銀行・埼玉りそな銀行・関西みらい銀行・みなと銀行社長もオブザーバーとして出席
指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> ● 人数：3名(社外取締役のみ) ※審議内容に応じて、社長がオブザーバーとして出席 ● 開催回数：12回 ● 出席率：100% ● 主な審議内容：「グループ役員体制について」「サクセッション・プランの内容について」「サクセッション・プランのモニタリング」など
報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> ● 人数：3名(社外取締役のみ) ※審議内容に応じて、社長がオブザーバーとして出席 ● 開催回数：9回 ● 出席率：100% ● 主な審議内容：「次期グループ役員報酬制度について」「報酬制度の運用・モニタリング」など
監査委員会	<ul style="list-style-type: none"> ● 人数：4名(社外取締役3名・社内取締役1名) ● 委員長：社外取締役 ● 開催回数：13回 ● 出席率：96.2% ● 主な審議内容：「企業集団における監査」の強化「コンプライアンス経営態勢」「リテールNo. 1に向けたビジネスモデル構築の進捗状況」「人的資本経営の強化」「内外環境を踏まえたリスク管理体制」「金融規制・会計制度変更および法令等改正への適切な対応態勢」「会計不正防止および適切な財務・税務にかかる管理態勢」など



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。

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」第9条(自己評価)に記載の通り、取締役会の役割・機能・運営状況などに関する意見を確認するなどして、取締役会全体の実効性などについて自己評価を実施しています。

また、その結果を踏まえ、取締役会において、翌年度の取締役会に関する議論を行い、当該年度の取り組みを決定・実行していくといったPDCAサイクルを回していくことで、実効性向上に向けて継続的に取り組みを行っています。

実施概要

実施/評価方向	<ul style="list-style-type: none"> ・2024年3月期は、外部評価機関を活用し、自己評価を行っています。 ・実施概要 ① 全取締役へ外部評価機関が作成した質問票を配布・回収(回答は匿名) ② 回答内容に基づいて、外部評価機関がインタビューを実施 ③ 外部評価機関からの最終報告を踏まえ、次年度取締役会について社外取締役のみで議論を実施 ④ 取締役会において審議を実施 ⑤ 今後の取締役会について、社外取締役・社長の間で意見交換を実施 ⑥ 以上の議論を踏まえ、年間アジェンダを検討・策定
質問票の主な項目	<ul style="list-style-type: none"> ・経営の課題と取締役会の役割・機能 ・取締役会の規模・構成 ・取締役会の運営状況 ・昨年の課題への対応 ・委員会(指名・報酬・監査)の構成と役割、運営状況 ・社外取締役に対する支援体制 ・投資家・株主との関係 ・当社のガバナンス体制・取締役会の実効性全般 ・各取締役の自己評価

評価概要

前期評価を踏まえ、2024年3月期は「新たにスタートした中期経営計画のフォローアップ」を主なテーマの一つとするとともに、以下の取り組みを行いました。

主な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ①守りのガバナンスのみならず、企業価値向上に向けた「攻めのガバナンス」に関する議論の実施 【主な議論】 「CFT(新規ビジネス)」「オーガニック投資(業務プロセス改革・人財戦略)」「インオーガニック投資(決済ビジネス・グループソリューション機能の拡充)」「データサイエンスと利活用」「グループ連結運営の強化(ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略)」 ②取締役会運営の改善 【主な取り組み】 「各議題の論点を明確にするための取締役会資料の見直し」「エンティティの枠組みを超えた議長同士の意見交換の実施」
評価結果	<ul style="list-style-type: none"> ・質問票ではグループ子銀行の取締役会との役割・機能の整理が進み、付議内容や論点、資料などの面で改善していると評価されており、全体として取締役会の実効性は高い評価となっています。 ・インタビューにおいても適切な構成の下で各メンバーが経験や知見、多角的な視点から議論に参画し、議論の充実、および取締役会間の連携強化の取り組みを通じて実効性の向上がなされているとの高い評価が得られています。 ・取締役会議長についても適切に役割を果たしていると引き続き高い評価がなされており、当社取締役会は2023年度も有効に機能しているものと認識しています。
来年度に向けて	<ul style="list-style-type: none"> ・金融政策の転換など外部環境が急激に変化していることや、関西みらいフィナンシャルグループの経営統合など内部環境も大きく変容するなど、経営のフェーズが大きな節目にあるなかで、昨年新たに策定したパーパスや長期ビジョンの実現に向けて、中長期的、かつ一貫した成長ストーリーに関する議論を展開していく必要があるものと考えています。 ・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り、引き続き取締役会評価を踏まえたPDCAサイクルを適切に実施していきます。

2025年3月期の取締役会について

- ① ホールディングス取締役会としての役割の徹底
 - ・取締役会の役割は「中長期的な視点において、今後進むべき方向性に関する議論」を行っていくとの認識のもと、新たに制定したパーパスや長期ビジョンの実現に向け、より長期的な方向性や成長ストーリーに関する議論を行っていく。
- ② モニタリングボードとしての機能の追求
 - ・さらなる議題の絞り込みを通じて、審議時間の確保に努めていく。
 - ・グループガバナンスの要となる各CxOの報告は、横断機能の発揮や問題意識の明確化など、モニタリングボードとして「経営の監督」を効率的かつ実効性あるものとするよう取り組んでいく。
- ③ 深度ある議論を支える体制の整備
 - ・深度ある議論には社外取締役が抱く課題意識や認識の共有が必要と考え、社外取締役同士やCEOとの定期的な意見交換の機会を確保し、深度ある議論に向けた相互理解を深めていく。

取締役会における主な議論の内容や取り組み（2023年度）

2023年 4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2024年 1月	2月	3月
Scope3 目標設定	中期 経営計画 策定	リスク管理・ 運営状況	お客さま 本位の 業務運営方針 について		修正計画	リース会社 子会社化	関西みらい フィナンシャル グループ 合併	デジタル ガレージ 資本業務提携	全銀ネット システム障害 対応について	組織改正	年度計画
グループの 人材戦略	グループ パーパス 制定	信用 リスク管理の 状況	オペレー ショナル・ レジリエンス 確保に向けた 対応方針		政策保有株式 検証結果	AML 態勢整備 状況	グループ ガバナンス 高度化	信用リスク 管理の状況		次期 アウト ソーシング 契約	リスク アベタイト ステートメント 策定
2022年度 取締役会 評価	サステナ ビリティに 関する 取り組み	円金利上昇を 見据えた ALM運営の 方向性			株式の動向と IR活動		リスク管理・ 運営状況	次期 アウト ソーシング 契約方針		従業員 意識調査	政策保有 株式残高 圧縮計画 見直し
		新規ビジネス CFTの運営	グループ一体 運営強化に 向けた 取り組み		海外イン オーガニック 戦略	データ サイエンスの 現在地と 利活用強化	ITガバナンス	業務プロセス 改革の取組	地域金融 機関との 戦略的業務 提携	デジタル ガレージ 資本業務提携	
					拠点見学会 りそな ガレージ	勉強会 金融政策転換	拠点見学会 大阪ビジネス パーク (後方事務)				
					拠点見学会 りそな銀行 上野支店 ディールン グルーム		取締役会議長 ミーティング				

■ 議題
■ フリーディスカッション
■ その他

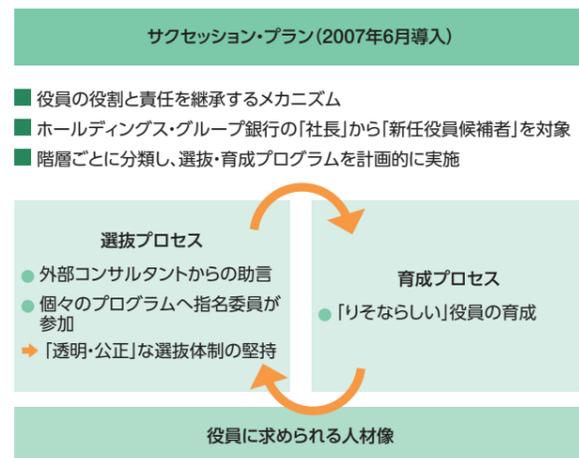
りそなのサクセッション・プラン

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。選抜プログラムの一部で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)



馬場 千晴
社外取締役
報酬委員会委員長

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。



岩田 喜美枝
社外取締役
指名委員会委員長

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。



江上 節子
社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員

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。



池 史彦
社外取締役
取締役会議長

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。



野原 佐和子
社外取締役
報酬委員会委員

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。



山内 雅喜
社外取締役
監査委員会委員長
指名委員会委員

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。



田中 克幸
社外取締役
監査委員会委員

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



安田 隆二
社外取締役
監査委員会委員

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)



南 昌宏
取締役兼代表執行役社長
兼グループCEO

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。



石田 茂樹
取締役兼執行役副社長
兼グループCSO

2017年、当社執行役信用リスク統括部担当に就任。2024年に当社取締役兼執行役副社長兼グループCSO グループ戦略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)



野口 幹夫
取締役兼執行役
兼グループCIO
兼グループCPRO

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)



及川 久彦
取締役
監査委員会委員

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)

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、取締役候補者に特に期待するスキル(経験・知見)を下記の通り定め、指名委員会において取締役候補者案を審議・決定しています。

		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	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	●				●		
田中 克幸	社外取締役		●					
安田 隆二	社外取締役		●	●				●

各スキル項目を選定した理由

【組織マネジメント】

経営トップをはじめとする執行部門に対して適切な監督機能を発揮するため、またグループ全体の戦略に関する議論を行っていくためには、組織におけるマネジメント経験が必要だと考えています。

【法務・コンプライアンス・リスク管理】

コンプライアンスやリスク管理は経営の重要な基盤だと考えています。著しく環境が変化するなかで多様化・複雑化するリスクを正しく認識し適切に管理を行うことや、良き企業文化を醸成する観点から、法務・コンプライアンス・リスク管理に関する知見が必要だと考えています。

【財務・会計】

財務報告の信頼性確保はもとより、強固な財務基盤の構築や持続的な成長を実現する財務資本の適切な配分に向けて財務・会計に関する知見が必要だと考えています。

【IT・デジタル】

IT戦略やDX戦略の進展は当社の成長に不可欠なものだと考えています。サイバーセキュリティ強化やITガバナンスの高度化、DX戦略のさらなる加速を促す観点から、IT・デジタルに関する知見が必要だと考えています。

【サステナビリティ】

「持続可能な社会の実現」と「企業価値の持続的向上」に向け、グループ全体のSXにかかる取り組みを加速させる観点から、サステナビリティに関する知見が必要だと考えています。

【ダイバーシティ&インクルージョン】

当社ではダイバーシティ&インクルージョンを人財戦略の礎と位置づけており、多様な人財が組織のなかで相互に認め合い、高め合うことを通じて企業価値の向上へと結び付けていくうえで、ダイバーシティ&インクルージョンに関する知見が必要だと考えています。

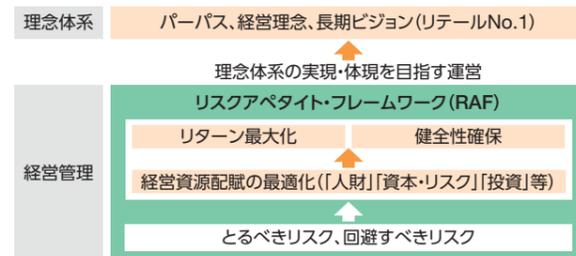
【グローバル】

変化が激しく、より複雑化する事業環境のなかにおいて、グループの事業をグローバルな視点から俯瞰し持続的な成長を実現していくためには、グローバルに関する知見が必要だと考えています。

リスクアペタイト・フレームワーク

リスクアペタイト・フレームワークの位置づけ

りそなグループでは、リスクアペタイト・フレームワークを「経営資源の最適配賦を通じ、リターン最大化と健全性確保を両立させ、グループ理念体系の実現・体現を目指す統合的な経営管理の枠組み」として位置づけています。



リスクアペタイト方針

取締役会は「リスクアペタイト・ステートメント」を制定し、リスクアペタイトにかかる役割・責任や、リスクアペタイトの基本方針としてりそなグループが「とるべきリスク」「回避すべきリ

スク」を明確にしています。

またこの方針に基づき、中期経営計画リスクアペタイト方針、年度計画リスクアペタイト方針が決定されます。

リスクアペタイト・フレームワークの運用

リスクアペタイト・フレームワークの具体的な運用については、リスクアペタイトの基本方針を踏まえつつ、トップリスクやビジネス環境の変化などの「環境認識」→「中期経営計画・年度計画策定」→「モニタリング」→「追加アクション」検討のプロセスを通じてPDCAサイクルを回していくことにより、「リターン最大化」と「健全性確保」の両立を目指す態勢となっています。

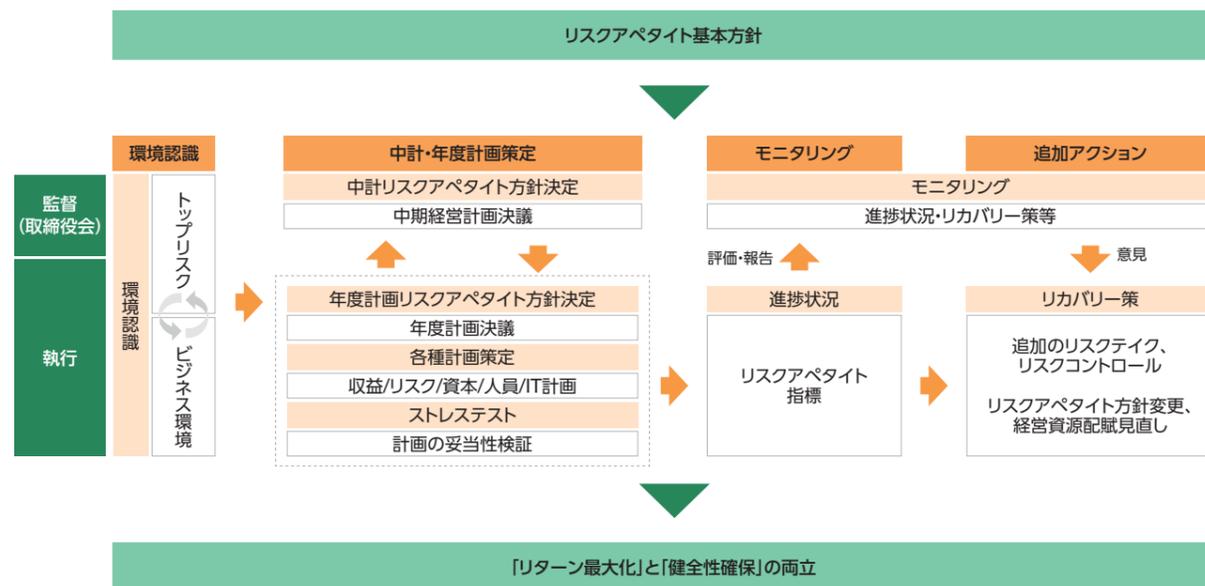
中期経営計画策定時にはリスクアペタイト指標を設定し、「経営目標達成のために経営資源配賦およびリスクテイクが適切になされているか」について、取締役会がモニタリングを実施します。

また戦略策定（中計策定）時や、内外環境変化、管理高度化の観

点から見直しの必要が生じた場合は、フレームワークの見直しを行っています。

目的	リスクアペタイト指標
経営目標達成	各ステークホルダーへのコミットメントとしてグループとして最も重視する指標 (当期純利益、ROE、コア収益、普通株式等Tier1比率等)
経営資源最適配賦	中計で定めた経営資源配賦、リスクテイクが適切になされているかの指標
リターン最大化	中計で定めた注力ビジネスが想定リターンを上げているかの指標
健全性確保	健全性の観点から、経営体力を超えたリスクテイクとなっていないかを確認する指標

リスクアペタイト・フレームワークの運用



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、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(統括的リスク管理部署)が、リスクの特性に応じた手法によってリスク管理を行っています。

りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行およびみなと銀

＜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(以下、各銀行)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(統括的リスク管理部署)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
		統括的リスク管理(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

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、当グループ内で共有すべき各種方針・基準・制度などを各銀行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としており、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

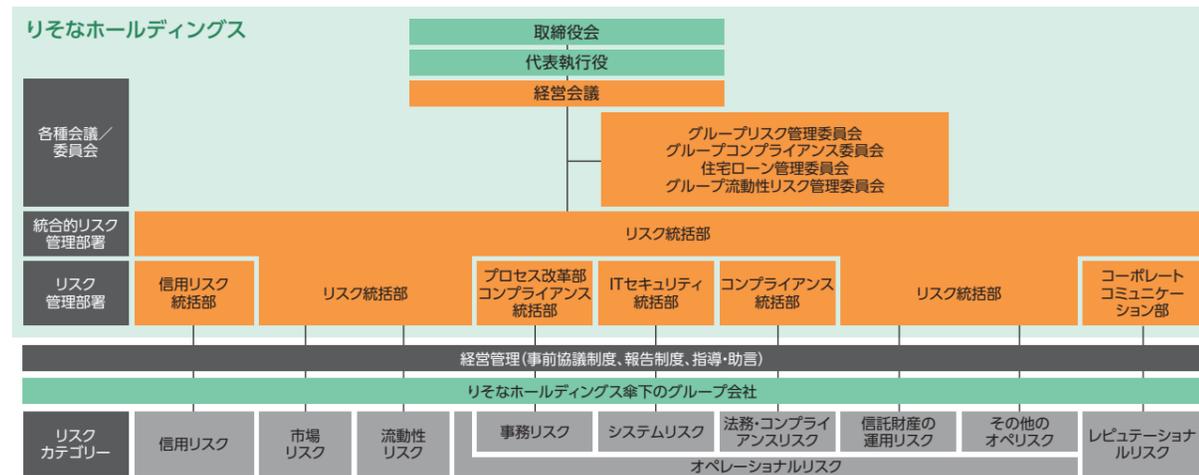
当社および各銀行では、後述する統合的リスク管理体制を整備し、リスクを定量的に把握し、許容できる範囲内に抑制しています。

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



りそなホールディングスによるグループ管理の枠組み	
①事前協議制度	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社は以下の場合にりそなホールディングスと事前に協議します リスク管理の方針等、リスク管理上の重要な各種方針・規程を制定・改定する場合 各種リスクに関する限度・ガイドライン等を設定する場合 その他のリスク管理上の重要事項を決定する場合
②報告制度	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社は、リスクの状況、およびその管理の状況等をりそなホールディングスに定期的に報告します リスク管理上の重要な問題が発生した場合等に、随時報告を行います
③指導・助言	<ul style="list-style-type: none"> りそなホールディングスは、リスク管理上のグループ共通事項としての方針・基準・制度等をグループ会社に対して提示します グループ会社からの報告等に基づき、必要に応じて個別に指導・助言を行います

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、経営会議、取締役会などでの議論を踏まえて決

定され、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、生物多様性への対応遅延等による成長機会逸失や座礁資産化等も含む企業価値毀損
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への対応の遅れ、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nd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(もと)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、オペレーションリスクを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。

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)、「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。

グループの運営体制

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、各グループ銀行等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では、コンプライアンスに関する諸問題について、各グループ銀行もメンバーに加わり審議を行っています。

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・ローンダリング等への対策に関する取り組み

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・経済制裁等への対策(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。

国内外の法規制や各種当局規制等に対応しつつ、金融犯罪へ対峙していくため、当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、役職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。

金融犯罪対策については、特に近年、国際的な規制強化が進められており、当グループにおいても徹底した取り組みを実施しています。その一環として、グループの方針や態勢を適切に表明するため、AMLポリシーを公表しています。

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、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職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。

腐敗防止に向けた取り組み

当グループは、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。

組織体制

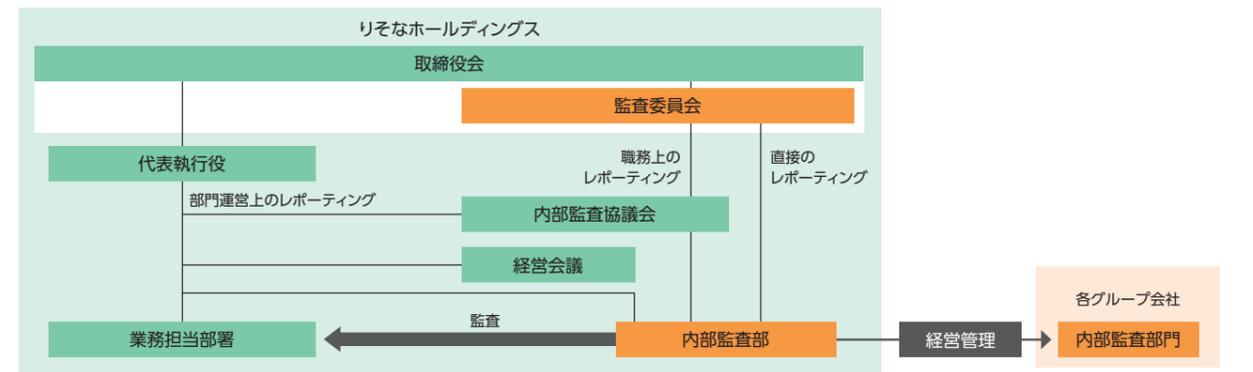
当社および各社には、取締役会のもとに組織的に独立した内部監査部署を設置しています。

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