

りそなのコーポレート・ガバナンス



RESONA

2017年 1月27日
株式会社りそなホールディングス

りそな改革の歩み

リテールNo.1の
金融サービスグループへ

持続的な成長の実現

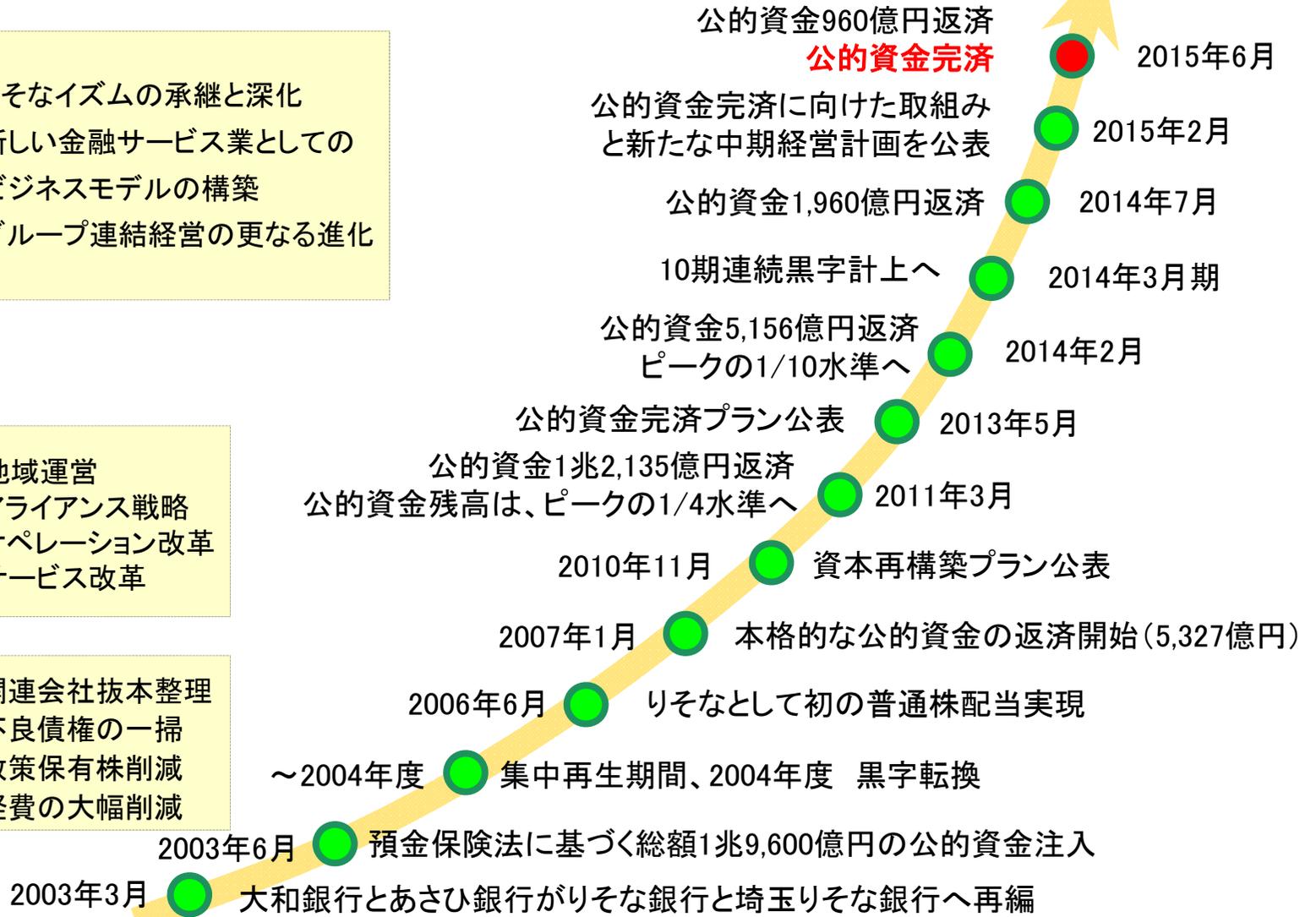
- ・りそなイズムの承継と深化
- ・新しい金融サービス業としてのビジネスモデルの構築
- ・グループ連結経営の更なる進化

営業力強化

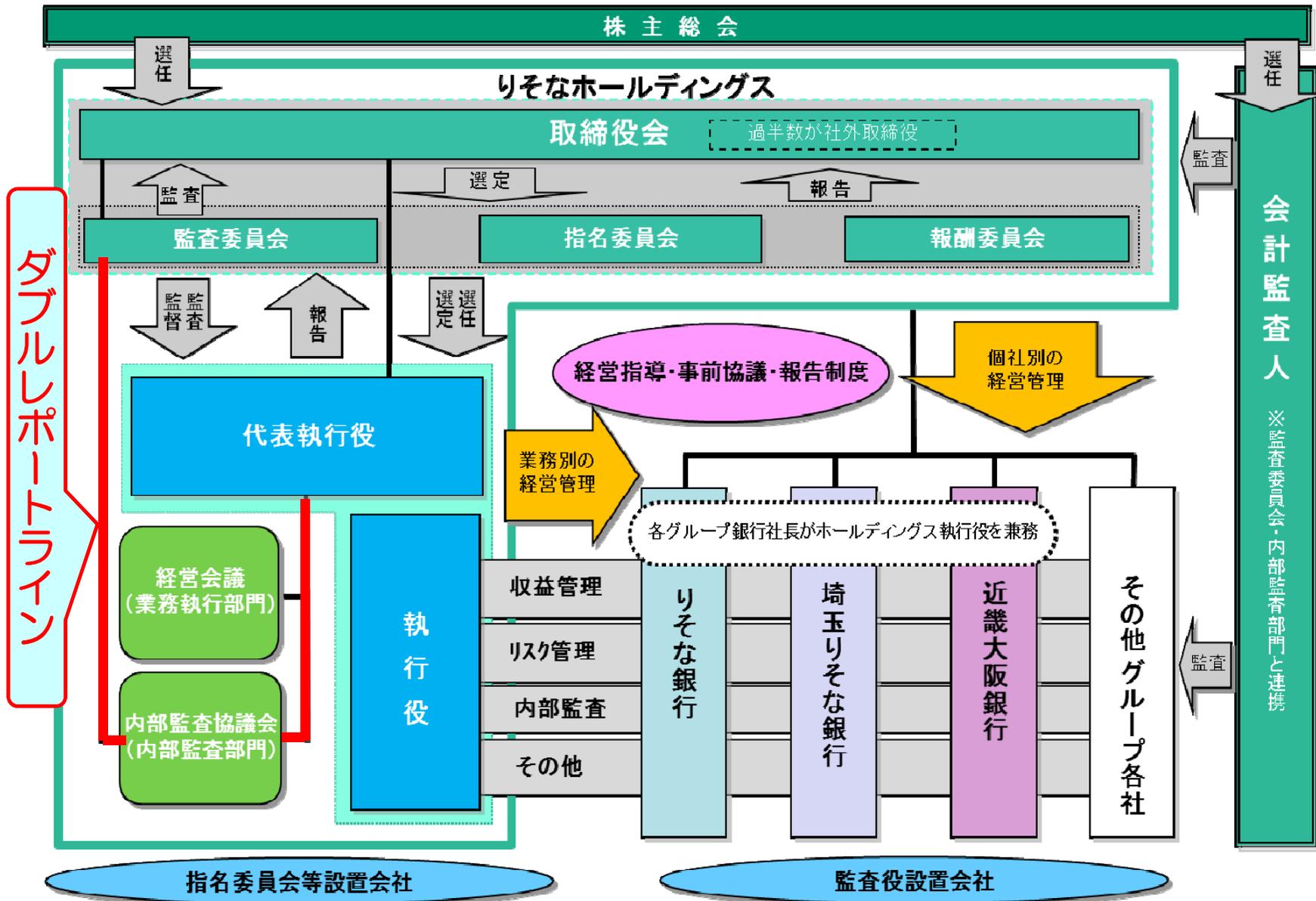
- ・地域運営
- ・アライアンス戦略
- ・オペレーション改革
- ・サービス改革

リストラ

- ・関連会社抜本整理
- ・不良債権の一掃
- ・政策保有株削減
- ・経費の大幅削減



りそなのコーポレート・ガバナンス概念図



基本方針の特徴(抜粋)

■ 社外取締役の数

過半数を独立社外取締役としている(現在10名中6名が社外)

■ 指名委員会・サクセッション・プラン

指名委員会は、当社取締役の選解任議案の決定のみならず、「サクセッション・プラン」を通じて、グループ銀行役員の選抜・育成にも関与する透明性のある仕組み。

■ 社外取締役の独立性要件(抜粋)・・・以下に該当しない

- ・当社または関連会社の関係者(業務執行者) ⇒ **10年**
- ・大株主 ⇒ **5%以上**の議決権保有
- ・重要な取引関係者 ⇒ 当社の連結業務粗利益または取引先の連結売上高の**2%以上**等
- ・弁護士・コンサルタント等 ⇒ 当社グループから過去3年平均で1,000万円以上の報酬取得
- ・会計監査人とその社員等 ⇒ 当社グループの会計監査人とその社員
- ・寄付先等 ⇒ 当社グループから過去3年平均で年間1,000万円、または、当該法人等の年間総費用の**30%を超える**寄付等
- ・近親者 ⇒ 配偶者または二親等以内の親族で上記項目に該当する者
- ・相互就任 ⇒ 当社グループから取締役を受け入れている会社またはその親会社、子会社の業務執行者
- ・在任期間 ⇒ **通算8年を経過**

りそなのコーポレート・ガバナンス体制(現在の取締役構成)

経営の「監督」と業務「執行」を分離

- 2003年(邦銀初)から指名委員会等設置会社。
- 取締役は過半数が、幅広い知見を有する社外取締役。多様な意見を経営に反映。

・各委員会の委員長は社外取締役
 ・社外取締役全員が独立役員

りそなホールディングス取締役会の構成

※委員長

社外
取締役
(6名)

 **大藪 恵美**
 <指名委員会委員>
 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授
指名

 **浦野 光人**
 <報酬委員会委員長>
 ニチレイ 相談役
 元 同社 社長・会長
※報酬

 **有馬 利男**
 <指名委員会委員長、報酬委員会委員>
 グローバル・コンパウト・ネットワーク・ジャパン 代表理事
 元 富士ゼロックス 社長
※指名 報酬

 **松井 忠三**
 <指名委員会委員、報酬委員会委員>
 松井オフィス 社長
 元 良品計画 社長・会長
指名 報酬

 **佐貫 葉子**
 <監査委員会委員長>
 弁護士(NS総合法律事務所 所長)
※監査

 **佐藤 英彦**
 <監査委員会委員>
 弁護士(ひびき法律事務所)
 元 警察庁長官
監査

社内
取締役
(4名)

 **東 和浩**
 代表執行役社長

 **古川 裕二**
 代表執行役
 人材サービス部担当
 コーポレートガバナンス事務局担当

 **菅 哲哉**
 代表執行役
 グループ戦略部担当
 兼購買戦略部担当

 **磯野 薫**
 <監査委員会委員>
監査



りそなのコーポレート・ガバナンス体制（社外取締役）

◎社外取締役に求められる役割

- ・「外の目」としての、客観的な経営の監督
- ・経営者・各分野の専門家としての知識・経験に基づいた、積極的な意見・提言
→ 取締役会・委員会を社外取締役に過半数とすることで、経営の透明性と客観性を確保

◎資質・能力・適性と、その選定プロセス

「社外取締役候補者選任基準」より

- ・社外取締役の**独立性**
「大株主」「過去を含む当社の関連会社での役職員としての勤務経験」「過去を含む重要な取引関係」「近親者」「役員との相互就任」「在任期間」
- ・社外取締役の**適格性**
「人格」「識見」「誠実」「多様なバックグラウンド」
- ・取締役会において相応の影響力を確保できるよう、社外取締役の員数に配慮

選定プロセス

- ・「候補群リスト」を「指名委員会」に提示。指名委員会の意向も踏まえて社長が候補者案を取りまとめし、「指名委員会」→「取締役会」→「株主総会」を通じて選定

◎サポート体制として専門のスタッフを配置

- ・コーポレートガバナンス事務局が専門対応窓口となり、取締役会・委員会・その他を全面フォロー
- ・社外取締役はそれぞれ多忙なため、担当者をつけ、それぞれの要望に応じて個別に事前説明等を実施
担当者でカバーできない専門性の高い事項等は、所管部担当役員を巻き込みフォローする体制

取締役会の運営面における工夫と社外取締役の意見活用事例

体制

- メンバー : 取締役10名（うち社外6名）
オブザーバーとして、埼玉りそな銀行 社長、近畿大阪銀行 社長も参加
- 議長 : 社長（取締役会で指名）
- 議案説明者 : 所管部署の担当執行役

取締役会はタブレットを使用
完全ペーパーレス化

運営面における工夫

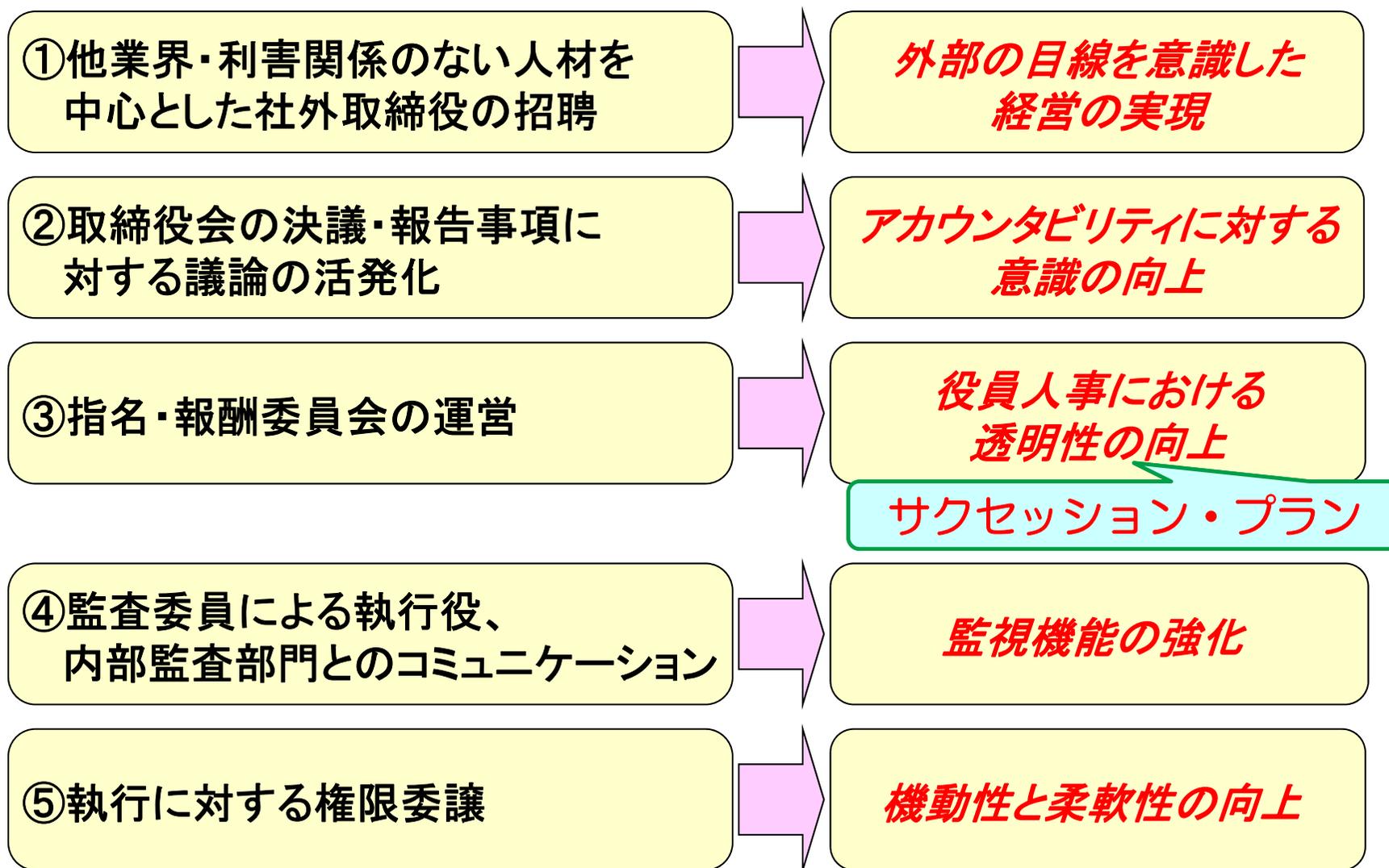
- 社外役員に対する説明
 - ・ 資料は事前配信し、説明時にはタブレット投影で説明箇所を明確化
 - ・ 個別に事前説明（数日前に議案の背景・ポイント等を事務局スタッフが説明）
 - ・ 専門性の高い案件や重要な案件は所管部による事前勉強会を実施
- 質疑応答
 - ・ 監督（社外取締役）と執行（社内取締役）が向かいあう形で着席
 - ・ 十分な質疑応答時間を確保（2015年度の平均開催時間162分/回）
- 意見要望事項への対応
 - ・ 所管部と共有した上で対応
 - ・ 特に要望事項については、期限を管理し、改めて取締役会に報告
- フリーディスカッションの実施
 - ・ 取締役会終了後等に取締役会メンバーでフリーディスカッションを行う場を設置
- 勉強会、店舗/センター見学会の開催
 - ・ 社外取締役の営業現場への理解を深めるために、年1~2回、グループの店舗/センター等の見学会を開催
- 社外取締役へのアンケート実施による取締役会運営のPDCA
 - ・ 年1回アンケート形式と意見聴取で取締役会の評価を実施、運営面等の改善に活用

社外と社内
が真剣勝負

特に戦略的
な案件

指名委員会等設置会社移行による効果

◎多面的な視線を意識した経営がりそなの再生と改革を促進

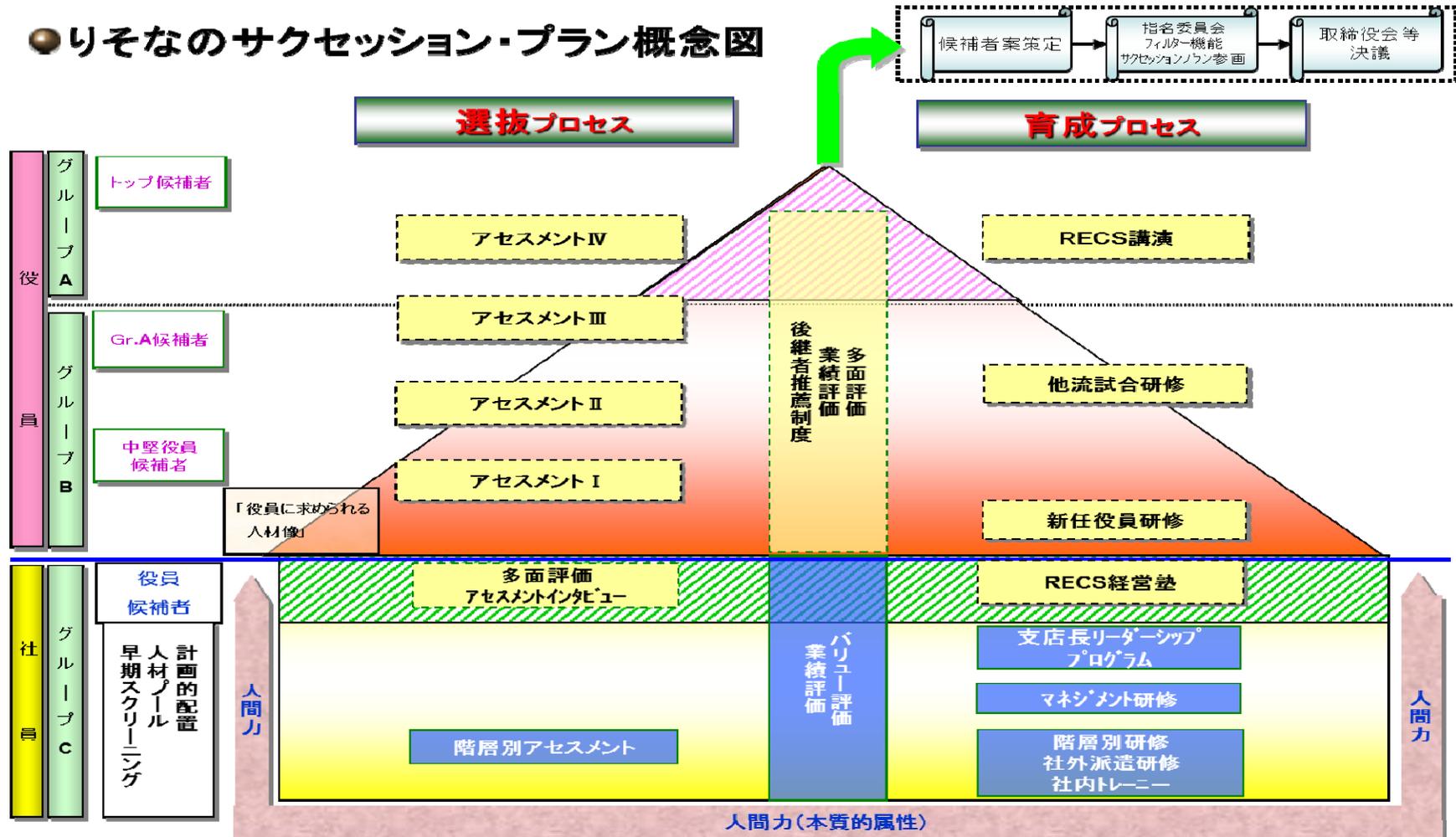


りそなのサクセッション・プラン

【目的】

りそなグループの経営改革を加速し、持続的な企業価値の向上を実現するために、最適なタイミングで、最適な人材に、経営トップ(傘下銀行社長含む)としての役割と責任を継承させることを目的とする。

●りそなのサクセッション・プラン概念図



りそなのサクセッション・プラン

● 役員に求められる人材像(ご参考)

実現させるための力

マインドセット

金融サービスの未来を創り、
りそなグループの持続的成長を実現

組織を動かす

迅速な決断と実行

- ・スピード
- ・ぶれない論理軸
- ・巻き込む力
- ・ゴール志向
- ・ぶれない倫理観
- ・人材育成

多角的・
論理的に本質
を見極める

- ・広い視野
- ・分析的思考

グループの
将来ビジョンを描く

- ・斬新な発想
- ・高い志
- ・グループ志向

情報を鋭く
嗅ぎ取る

- ・グローバル視点
- ・知的探究心
- ・ネットワーク力

変革志向

- ・危機感
- ・リスクテイキング

No.1への
こだわり

- ・情熱
- ・先行性
- ・使命感

お客さまの
喜びの追求

- ・真の顧客価値創造
- ・地域へのコミットメント

信頼される高潔さ
- インテグリティ -

本資料中の、将来に関する記述（将来情報）は、次のような要因により重要な変動を受ける可能性があります。

具体的には、本邦における株価水準の変動、政府や中央銀行の方針、法令、実務慣行及び解釈に係る展開及び変更、新たな企業倒産の発生、日本および海外の経済環境の変動、並びにりそなグループのコントロールの及ばない要因などです。

本資料に記載された将来情報は、将来の業績その他の動向について保証するものではなく、また実際の結果と比べて違いが生じる可能性があることにご留意下さい。

想いをつなぐ、未来を形に。 *Next Action* RESONA GROUP

