

Section

3

価値創造を支える 仕組み

- 90 コーポレートガバナンス
- 96 リそなホールディングス取締役一覧
- 98 リスクアベタイト・フレームワーク
- 99 リスク管理
- 102 コンプライアンス
- 103 内部監査



コーポレートガバナンス

透明性あるガバナンス体制を通じて 企業価値の向上を図っていきます



執行役
コーポレートガバナンス事務局担当
高矢 葉子
Yoko Takaya

ガラス張りの経営

りそなグループのコーポレートガバナンスを象徴する言葉として、とてもふさわしい表現だと感じています。

「透明性ある経営」は私たちの原点であり、りそなグループのアイデンティティそのものです。20年以上前の経営危機の渦中で、ガバナンス改革なくして企業存続、さらには社会的存在意義はないと、当時の経営者である先人たちが命懸けで改革に取り組んできました。

その柱が、2003年の委員会等設置会社（現 指名委員会等設置会社）への移行、利害関係のない社外取締役が過半数を占める取締役会構成ですが、いずれも当時として時代に先駆けた改革だったと思います。

当然ですが、指名委員会等設置会社に移行しただけで、ガバナ

ンスが向上するわけではありません。大事なことは、機関設計という「ハコ」ではなくて、そこから何を生み出せるか、真に企業成長を促すことができる血の通った議論や決断ができるかどうかだと感じています。

取締役会の中では、当時から現在に至るまで、内部の論理や慣習に囚われることなく、お客さまや株主・投資家といった外部からの視点や客観的な目線を重視した議論が行われており、まさに真剣勝負の場です。

経営の監督を担う取締役会と経営陣の間には、本音でぶつかり合う議論の過程において、緊張感ある信頼関係が築かれており、このことが中長期的な企業価値向上に向けた大切な基盤になっていると感じています。

りそなのコーポレートガバナンスの現在地

取締役会と3つの委員会（指名委員会・報酬委員会・監査委員会）の機能発揮により、適切な監督機能の確保と、経営陣への適切なリスクテイクの後押しを実現しています。

取締役会は合計10名の取締役で構成しており、そのうち独立社外取締役は7名、女性取締役は3名です。また、2020年には非業務執行取締役が、2022年からは独立社外取締役が取締役会議長を務めています。

独立社外取締役は、企業経営者や行政の経験者、法務やITの専門家など、多様な知見、バックグラウンドを有しており、毎年、経

営戦略に照らして、指名委員会が候補者案を決定しています。

指名委員会と報酬委員会は独立社外取締役のみによって構成されており、監査委員会では独立社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を務めています。

また、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、みな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た構成としています。



「全面ガラス張りの共同役員室」は、いつでもどんな時でも経営トップ同士が議論をしやすいという機能だけではなくりそなグループが歩んできた歴史、厳しい歴史のなかで培ってきた、「透明性ある経営」の象徴です

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、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、以下の「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、りそな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。

- りそなグループは、「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、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。

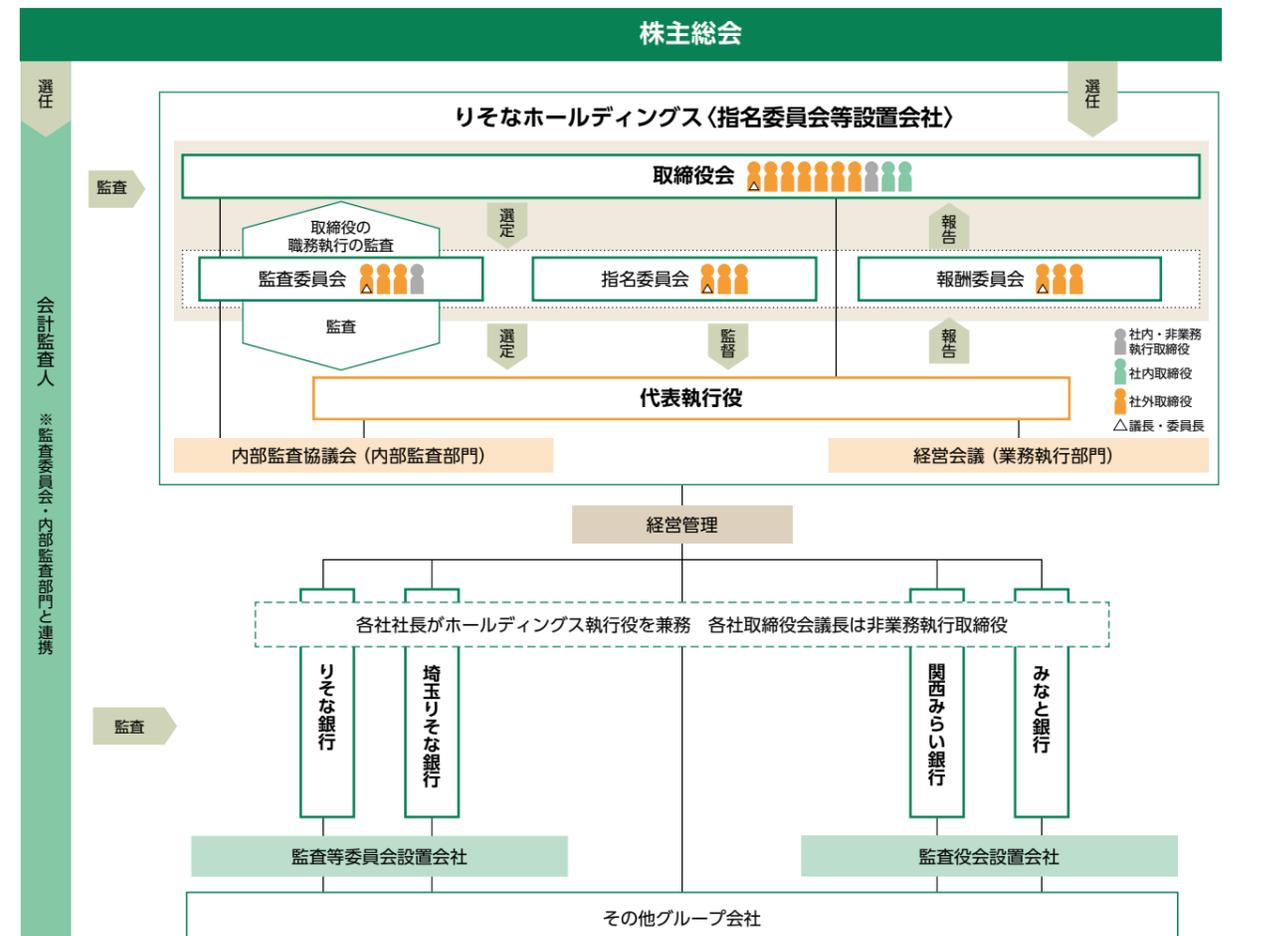
企業統治システム

- 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、りそな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。

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

取締役会

取締役会の使命

指名委員会等設置会社の取締役会として、りそなグループの中長期的で大きな方向性の審議・決定と執行側への適切な監督機能の発揮を大きな使命としています。

取締役会では、様々な知見、経験を有する各取締役が建設的に

意見をぶつけ合うことで、多角的な視点からグループの進むべき方向性についての議論を行っています。

■ 社外取締役比率



取締役会の運営

- 開催回数：17回(2024年度)
- 議長：池 史彦(社外取締役)

取締役会の実効性向上を図るため、議論の活性化につながる取り組みや社外取締役への適切なサポート体制を構築

- 執行役であるグループ銀行社長が取締役会にオブザーバーとして出席し、必要に応じて説明などを実施
- 社外取締役向けに「事前説明会」を開催し、取締役会当日の議論に向けた疑問点や不明点の解消をサポート

- 各議題において、執行側での議論の状況や意見を求めたいポイントなどを明示し、取締役会における論点を明確化
- 専門のスタッフであるコーポレートガバナンス事務局の各担当が社外取締役を適宜フォローし、円滑な議論をサポート
- 取締役会以外の場におけるグループCEOと社外取締役や、社外取締役同士の意見交換会などの開催(6回)
- 金融領域、非金融領域など、様々なテーマの勉強会開催や、りそなグループの拠点見学会を実施(4回)

取締役会のPDCA

当社では、取締役会全体の実効性などについて自己評価を行っています。取締役会では自己評価の結果を踏まえ、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、実効性向上に向けた継続的な取り組みを行っています。

2024年度の実績について

- 「パーパス」・「長期ビジョン」の実現に向けて、主に以下の点に注力しました。2024年度の主な年間アジェンダは下表の通りです
 - ①りそなグループの「競争力分析」や「経営基盤の次世代化」をはじめとする重要テーマについてのディスカッションを実施
 - ②各執行役(CxO)による担当業務の活動状況報告を拡充し、グループ横断的な課題への対応状況などをモニタリング
 - ③深度ある議論を支える体制整備に向けた取り組み
 - (i)取締役会議長と指名・監査・報酬の各委員長とのミーティング、(ii)グループCEOと社外取締役とのミーティングなどの開催

計画関連	<ul style="list-style-type: none"> ●修正計画策定・リスク限度計画策定(9月) ●期初計画策定・リスク限度計画策定(3月) 	リスク・コンプライアンス・内部監査	<ul style="list-style-type: none"> ●リスク管理・運営状況(5月/11月) ●信用リスク管理・運営状況(6月/12月) ●コンプライアンス意識調査結果(2月) ●グループ・コンプライアンス・プログラム(3月) ●内部監査基本計画策定(3月)
株主・お客さま	<ul style="list-style-type: none"> ●お客さま本位の業務運営(7月) ●政策保有株式の運営状況(9月) ●株式動向とIR活動報告(9月) 	フリーディスカッション	<ul style="list-style-type: none"> ●競争力分析～りそなの現在地～(9月/11月) ●経営基盤の次世代化への取組状況(10月) ●次期中計に向けた資本マネジメントの方向性(11月) ●期初計画におけるトップリスク(12月) ●マテリアリティの見直し検討状況(12月) ●人事制度・運用見直しの方向性(1月)
サステナビリティ・ガバナンス・ITシステム	<ul style="list-style-type: none"> ●サステナビリティへの取組状況(5月) ●環境方針の改定(9月) ●ITガバナンス(10月) ●みなと銀行事務・システム統合(12月) ●従業員意識調査結果(2月) ●スチュワードシップ活動報告(3月) 		

2025年度の実績について

- 取締役会の役割・機能に照らし、以下の観点をより明確にしたうえで「取締役会アジェンダ」を設定
 - ①グループ全体の方向性の決定、②エンティティ・事業部門横断的な課題への対応、③事業ポートフォリオ策定と経営資源の配賦
 - ④グループの共通プラットフォーム機能構築、⑤内部統制システムの構築、⑥グループの顔としての対外発信
- 実効性ある「取締役会運営」の実施
 - ①グループの各拠点への見学会や社内外有識者による勉強会、取締役会以外の場を活用した取締役同士の意見交換会などを拡充
 - ②取締役会のアジェンダ設定や取締役会がなされた議論の管理についての適切なPDCAサイクルの実施

指名委員会

指名委員会の使命

指名委員会は、取締役の選解任議案の内容の決定に加えて、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グループ役員体制の構築と、その候補者までを広く対象にしたサクセッション・プランの策定を行っています。当社のみならず、グループ全体を対象として、広く審議を行っていることが

当社指名委員会の特長です。中長期的なグループ役員体制を構築していくため、2024年度は女性役員を始めとした多様性や、IT・DXといった専門性の観点から足元の充足状況についてモニタリングを行うとともに、将来に向けた役員の選抜・育成プログラムでのさらなる充実化について審議を行いました。

指名委員会の概要

構成(2025年6月末)		2024年度の審議実績	
委員長/議長	岩田 喜美枝 (社外取締役)	【開催回数】	10回開催
委員	山内 雅喜 (社外取締役) 瀬口 二郎 (社外取締役)	【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・プランについて」

■ 社外取締役比率



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社長をはじめとする役員の役割と責任を継承するメカニズムとして2007年よりサクセッション・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。

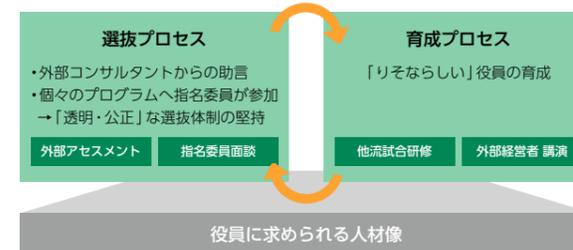
当社のサクセッション・プランは当社および子会社である銀行の「社長」から「新任役員候補者」までを対象としたうえで選抜・育成プログラムを計画的に実施しています。各々の選抜・育成プログラムは外部コンサルタントから様々な助言を得ることで客観性を確保しており、それらの評価内容はすべて指名委員会に報告される仕組みとなっています。また、指名委員の活動としては評価内容などの報告を受けることにとどまらず、個々のプログラムに実際に参加することなどを通じ、各役員と直接接点を持つことでより多面的に人物の見極めを行っています。

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。特に、アセスメントの一つにも位置づけている指名委員と役員の面談は、これまでの選抜・育成プロセスの結果を踏まえて実施しており、サクセッション・プランにおいてもっとも重視しているプログラムです。

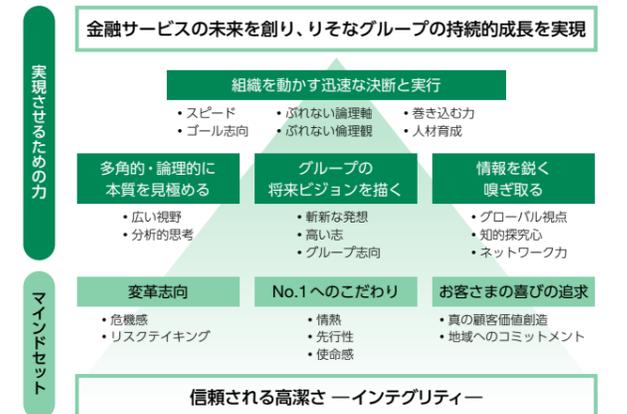
なお、当社では「役員に求められる人材像」として7つのコンピテンシーを定めています。すべての選抜・育成プロセスは、この役員に求められる人材像をベースに実施しており、指名委員会や役員が求められる人材像を具体的に共有することで、評価・育成指標を明確化させるとともに中立的な選抜・育成に努めています。

■ サクセッション・プランについて (2007/6月導入)

- 役員の役割と責任を継承するメカニズム
- りそなホールディングス・グループ銀行の「社長」から「新任役員候補者」を対象
- 階層ごとに分類し、選抜・育成プログラムを計画的に実施



■ 役員に求められる人材像



コーポレートガバナンス

報酬委員会

報酬委員会の使命

報酬委員会は、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を実現するため、ガバナンス機能・インセンティブ機能・リテンション機能のバランスに配慮した役員報酬制度の設計と運用・モニタリングを行っています。当社のみならず、グループ全体を対象として、広く審議・モニタリングを行っている

ことが当社報酬委員会の特長です。2024年度は、次期役員報酬制度に向け、グループ内の報酬水準の考え方などの検討項目の整理やその審議スケジュールの策定を行うとともに、個人評価において、中心化傾向に陥らないよう、評価の妥当性やメリハリのある評価運営などの議論を行いました。

報酬委員会の概要

構成(2025年6月末)		2024年度の審議実績	
委員長/議長	野原 佐和子 (社外取締役)	【開催回数】	8回開催
委員	田中 克幸 (社外取締役) ランドバーク 史枝 (社外取締役)	【主な審議内容】	「役員報酬制度の審議・決定」 「役員報酬制度の運用・モニタリング」

社外取締役比率



取締役および執行役の報酬の内容

- 当社の報酬方針は、独立社外取締役のみで構成される報酬委員会において決定しており、基本的な考え方は以下の通りです。
- 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確保を図る制度とします。
- 取締役および執行役の報酬などは、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。りそなグループの役員報酬は、基本的な考え方を踏まえ、原則、「役職位別報酬」、「年次インセンティブ」および「中長期インセンティブ」で構成しています。当社の社長の報酬構成比率は、上記割合を1:1:1としており、業績連動報酬比率が最大となるようにしています。経営の監督機能を担う非業務執行役員の報酬は、業績に連動しない「役職位別報酬」のみの構成としています。

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	<ul style="list-style-type: none"> 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 (支給額は0~170%の間で変動)	変動報酬(業績連動報酬)	<ul style="list-style-type: none"> 前年度の「財務評価」「非財務評価」「個人評価」に基づいて算定 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 ・親会社株主に帰属する当期純利益/連結コア収益 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・浸透にかかる取り組み <p>①財務評価 50% + ②非財務評価 10% + ③個人評価 40% = 年次インセンティブ</p>	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 (業績連動比率は0~170%の間で変動)	非金銭報酬	<ul style="list-style-type: none"> 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 <p>連結ROE × 相対TSR + ESG指標 = 中長期インセンティブ</p>	3年に1度支給 原則、中期経営計画期間終了後

報酬構成比率



監査委員会

監査委員会の使命

監査委員会は、取締役会が果たす監督機能の一翼を担い、かつ、執行役および取締役の職務の執行を監査する法定の機関として、その職務を適正に執行することにより、良質な企業統治体制を確立する責務を負っています。また、内部統制システムの構

築・運用の状況を監視および検証し、内部統制システムの構築・運用にかかる取締役会の審議などにおいて、その監査活動に基づいた情報を活用するなど、積極的な役割を果たしています。

監査委員会の概要

構成(2025年6月末)		2024年度の審議実績	
委員長/議長	山内 雅喜 (社外取締役)	【開催回数】	14回開催
委員	田中 克幸 (社外取締役) 瀬口 二郎 (社外取締役) 村尾 幸信 (取締役)	【主な審議内容】	「執行役および取締役の職務の執行の監査」 「会計監査人の選任および解任ならびに不再生」

社外取締役比率



2024年度に協議・検証した主な項目

重点監査項目	協議・検証した主な項目
グループの経営管理体制を踏まえた「企業集団における監査」の強化	<ul style="list-style-type: none"> グループガバナンス高度化への取組状況 ITガバナンス強化の取組状況 みなと銀行事務・システム統合の対応状況
コンプライアンス経営態勢	<ul style="list-style-type: none"> 良い企業取組文化の醸成に向けた状況 お客さま本位の業務運営への取組状況 マネーロンダリング・金融犯罪への対応強化の状況
「リテールNo. 1」に向けたビジネスモデル構築の進捗状況	<ul style="list-style-type: none"> 安定的な業務運営へ向けたDX部門の取組状況 業務プロセス改革の取組状況
人的資本経営の強化	<ul style="list-style-type: none"> グループの最適な人的資源配賦に向けた取組状況
不安定・不確実性が高い内外環境を踏まえたリスク管理体制	<ul style="list-style-type: none"> 環境変化に応じたリスク管理の高度化への取組状況 リスクガバナンスの実効性向上への取組状況 内部監査の高度化に向けた対応状況
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	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制品質向上の観点からの財務報告上の対応状況 環境変化を踏まえた企業価値向上に向けた財務アプローチの状況
会計不正防止および適切な財務・税務にかかる管理態勢	<ul style="list-style-type: none"> 監査上の主要な検討事項(KAM) 会計監査人と監査委員・経営者などとのコミュニケーションの状況

具体的な活動状況

項目	頻度
取締役会	監査委員会開催内容報告(年11回)
執行役等	代表執行役との意見交換(年2回)、各子銀行代表者との意見交換(年1回)、各執行役からの報告および意見交換(年1~3回)
内部監査部	担当執行役からの監査結果報告および意見交換など(年10回)
子銀行常勤監査等委員・常勤監査役	日常的な監査等委員会・監査役会活動報告(年2回)
グループ会社	代表取締役との意見交換(年3社)
会計監査人	会計監査の状況などに関する意見交換(年5回、書面2回)

りそなホールディングス取締役一覧 (2025年6月末現在)

社外取締役 (7名)



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、資生堂代表取締役執行役員副社長に就任。2019年、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、同社代表取締役会長に就任。2021年、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
報酬委員会委員長

1980年、三菱油化に入社。2001年、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、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、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
報酬委員会委員
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に所属(現任)。2023年、当社社外取締役に就任し、現在に至る。



瀬口 二郎
社外取締役
指名委員会委員
監査委員会委員

1986年、東京銀行に入行。2010年、メリルリンチ日本証券代表取締役社長に就任。2025年、当社社外取締役に就任し、現在に至る。



ランドバーグ 史枝
社外取締役
報酬委員会委員

1996年、ブーズ・アレン・アンド・ハミルトンに入社。2022年、りそな銀行社外取締役に就任。2025年、当社社外取締役に就任し、現在に至る。

社内取締役 (3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、当社取締役兼執行役に就任。2020年、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CRO
兼グループCCO

2017年、当社執行役信用リスク統括部担当に就任。2023年、当社取締役兼執行役副社長に就任し、現在に至る。



村尾 幸信
取締役
監査委員会委員

2020年、埼玉りそな銀行執行役員 経営管理部担当兼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。2025年、当社取締役監査委員会委員に就任し、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、取締役に特に期待するスキル(経験・知見)については、指名委員会において審議・決定しており、この期待するスキルは、各取締役の属性を表すものではなく、当社が各取締役の経験や知見に照らして、特に期待するスキルという観点で定めています。

また、コアとして必要となる分野と、戦略に照らして期待する分野(「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)に分けてスキル項目を設定しています。こうした取り組みのもと、2024年度も各取締役から、取締役会などにおいて積極的な意見・提言などをいただいています。

取締役に特に期待するスキル(経験・知見)は以下の通りです。

	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		●					
村尾 幸信		●	●				
岩田 喜美枝	●				●	●	
池 史彦	●	●		●			●
野原 佐和子		●		●		●	
山内 雅喜	●				●		
田中 克幸	●	●					
瀬口 二郎	●		●				●
ランドバーグ 史枝		●		●		●	●

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つけていくうえで、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(中計)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」→「中計・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。

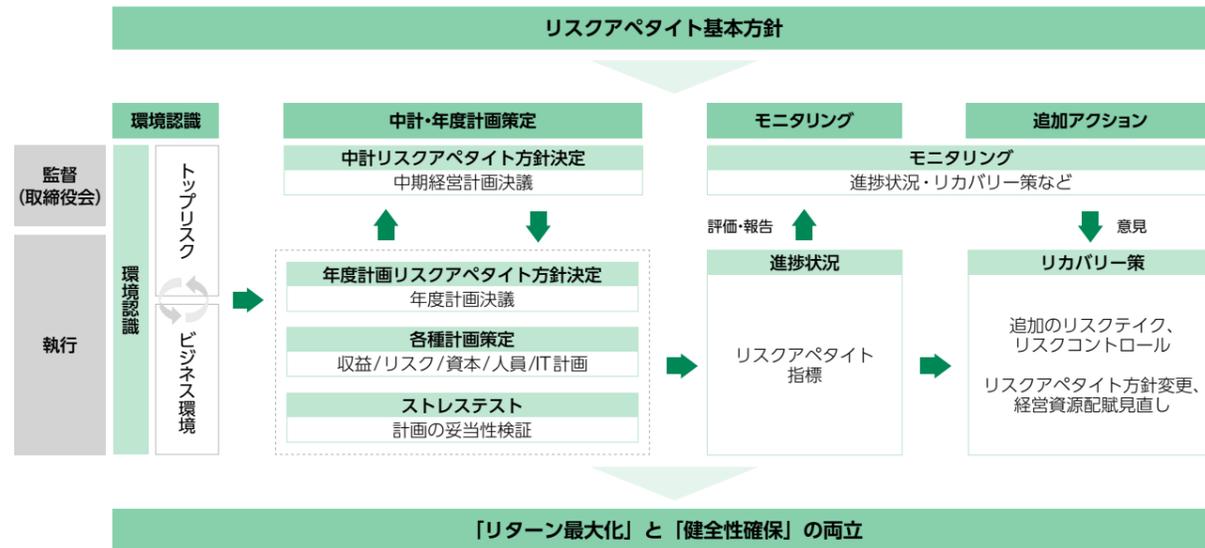
中計策定時にはリスクアペタイト指標を設定し、「経営目標達成のために経営資源配賦およびリスクテイクが適切になされているか」について、取締役会がモニタリングを実施します。

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 グループとしてもっとも重視する指標 (当期純利益、ROE、コア収益、普通株式等Tier1比率など)
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

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えい等)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、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。

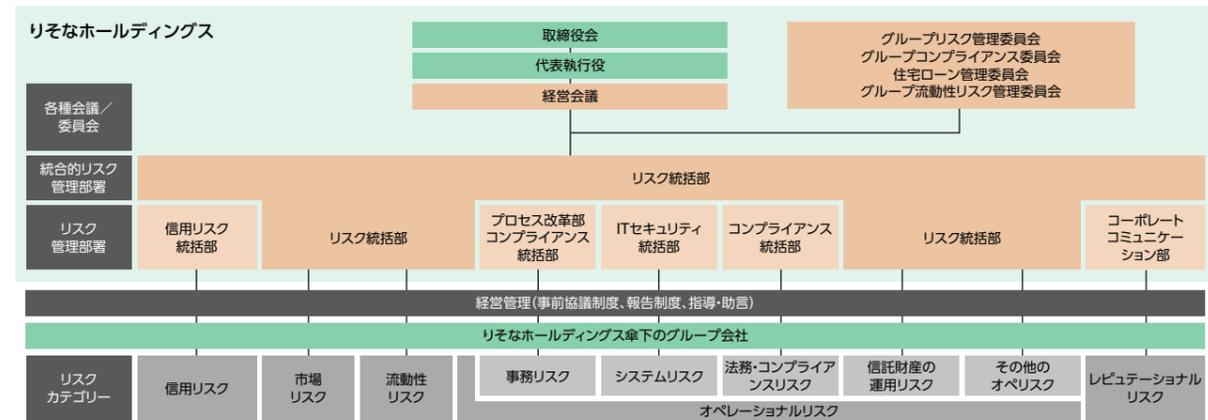
また、当社はグループ会社のリスクに関する各種限度・ガイドラインの事前協議や意見交換などを通じて各社の定量的なリスク管理を行っています。

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	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	・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	・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 預金獲得競争激化による預金調達力の低下 必要な人材の不足や生産性向上の遅れ等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伴うリスクプロファイルの変化、リスク・リターンが悪化 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
外貨資金調達の不安定化	<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等を起因とした決済サービス等の重要業務における機能停止 サードパーティを含む重要インフラへのサイバー攻撃等の発生による当社サービス機能の停止、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・ロンダ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、オペレーショナルリスクをVaR^{*1}など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もっと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」

の公表や情報漏えい・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を実現するために、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のもと、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、必要に応じてアシュアランス・助言を提供することによ

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)*1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の取得支援なども実施しています。

組織体制

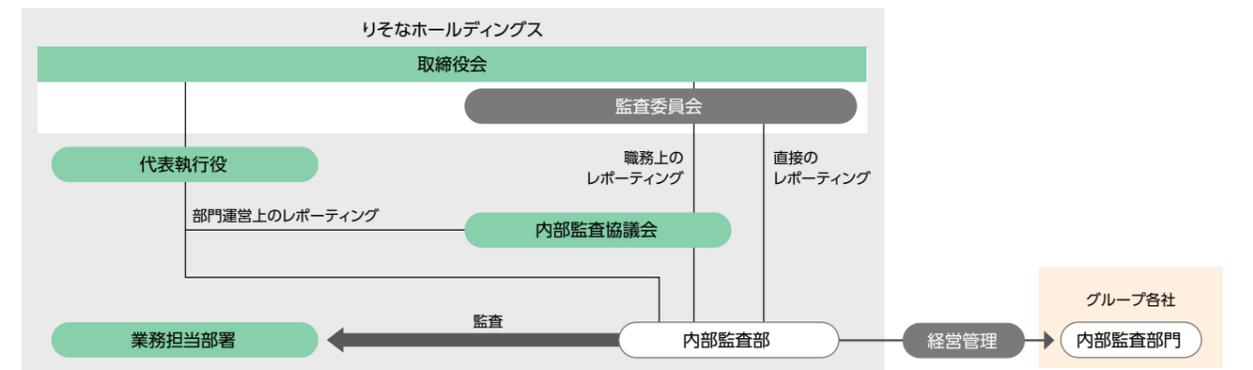
当社および各社には、取締役会のもとに組織的に独立した内部監査部署を設置しています。

さらに、内部監査に関する重要事項の協議や監査結果の報告のための機関として、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



監査運営

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。

*1 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