

リスクアペタイト・フレームワーク

持続的な成長を支える戦略策定・実行の枠組み

リテールNo.1に向けた戦略を実現するため、リそなグループでは、「収益」「リスク」「自己資本」等を有機的に関連づけ、整合性を確保した計画を策定しうる組織・体制を整備し、戦略策定・実行を支えるPDCAの枠組みを構築しています。

<経営戦略と計画の策定>

経営戦略の策定に際しては、内外の環境分析等を踏まえ、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リ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、その決定に基づき執行部門が具体的な計画の策定を行っています。

具体的には、当グループのビジネス特性や強み、短期的・中長期的な課題等を踏まえて、各グループ会社・各

事業部門が策定する運営方針をグループ全体として整合性を確保したうえで、「資金・収益計画」や「リスク限度計画」、「自己資本比率計画」等として明確化しています。

これらの計画については、リスク管理部門によるストレス・テスト等を通じて持続可能性の検証を行い、計画期間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。

<計画の実行と管理>

計画期間中は、これらの計画の進捗状況や検証結果が定期的に取り締役に報告され、取締役会においては、戦略の実現に向けた深度ある活発な議論が行われています。

議論の結果は、戦略や期中運営の機動的な見直しや組織体制の見直し等に反映され、戦略の実現可能性の確保を図っています。

各グループ銀行のコーポレートガバナンス体制

各グループ銀行は、グループの一員として、リそなホールディングスの経営管理を受けることにより、グループ一体となって企業価値向上に努めています。取締役会については、社外取締役を招聘し、業務執行の決定と取締役および執行役員の職務の執行の監督を行う場と

して、実質的な議論が十分に確保できるような運営を行っています。

また、監査役で構成される監査役会を設置し、経営に対する強固な監査機能を確保しています。

その他コーポレートガバナンス体制等に関する事項

<リそなのサクセッション・プランについて>

当社では、持続的な企業価値向上を図るべく、当社および各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各銀行の「次世代トップ候補者」から「新任役員候補者」までを対象とし、対象者を階層ごとに分類した上で選抜・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全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等の報告を受けることに留まらず、個々のプログラムに実際に参加すること等を通じ、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。

<取締役会評価について>

取締役会は、毎年、各取締役による取締役会の運営、議題および機能等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等について分析および評価を行っています。また、取締役会は、その評価結果等を取締役会の改善に活用し、取締役会の監督機能および意思決定機能の向上を図っています。

2015年度の評価では、取締役会は、引き続き全体として概ね適切に運営されており、取締役会の実効性は確保されていると評価しています。一方で、従前より課題として認識している議題の選定や資料構成等については、一部では改善が図られたものの、より効果的かつ計画的な議題の選定および資料の質的向上等に取り組む必要があると認識しています。今後も、各取締役の意見等を踏まえた取締役会運営の見直し等を通じて、取締役会における議論の充実を図っていきます。

