

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

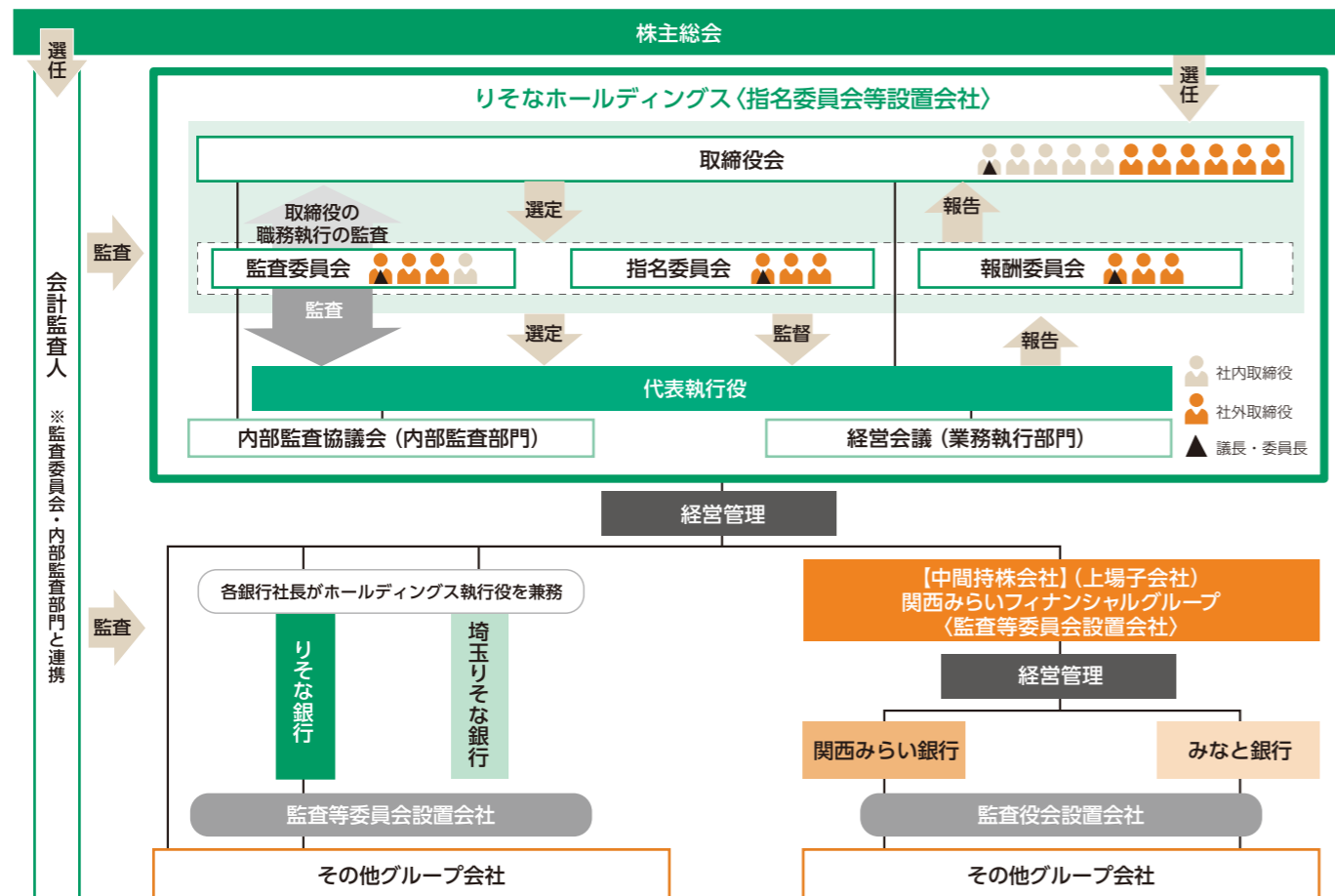
りそなホールディングスは、りそなグループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定めています。

- 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。
- 当社は、当グループの経営における原則的理念である「りそなグループ経営理念」および、さらにそれを具体化した「りそなWAY (りそなグループ行動宣言)」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備します。

当社の企業統治システム

- 左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、当グループが地域社会とともに発展すること等を目的に、子会社各社の自律性を確保しつつ、左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



取締役会の運営

取締役会は取締役のほか、グループ経営の実効性向上の観点から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の社長がオブザーバーとして出席し、社外取締役と社内取締役により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、2018年度は、開催回数16回、平均開催時間は2時間29分/回となっています。

社外取締役への事前説明における質問事項や意見等は、

取締役会や所管部等へ還元することで取締役会審議の活性化等に活用し、取締役会における社外取締役の意見・要望等についても、コーポレートガバナンス事務局にて一元管理を行い、対応状況や結果を定期的に社外取締役または取締役会へ報告しております。

また、取締役会のさらなる実効性向上に向けて、毎年度実施している取締役会評価の結果などを踏まえ、社外取締役のみで取締役会議長の議事運営等を含めた評価結果に関する議論を行っております。

主要テーマ(2018年度)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
計画・決算関連議題	決算関連			決算関連		計画関連	決算関連			決算関連		計画関連
ビジネス戦略		コーポレート部門	消費者部門	決済ビジネス				承継ビジネス(信託・不動産)	オムニチャネル戦略 国際ビジネス			
基盤改革等				システム部門		デジタルイノベーション	市場部門				人材マネジメント	
上記以外(随時開催)	社外取締役ミーティング ・取締役会のさらなる実効性向上に向けて、社外取締役のみで「取締役会評価」に関する議論を実施			フリーディスカッション ・社外取締役の知見を当社ビジネス戦略などに活用するための意見交換を実施 ・主なテーマ ・B2Cビジネスの進捗状況について ・取締役会運営について				勉強会・現場見学会 ・取締役会における議論の充実に向けて、必要な知識の習得や適切な更新に寄与するために実施 ・事業活動や業務内容の理解促進を図るために、営業店などの拠点訪問や社員との意見交換を実施 ・見学実績 ・りそな銀行東京営業部、不動産営業部 ・りそな銀行・みなと銀行西宮支店				

委員会の概要

委員会	社外取締役						取締役
	佐貫葉子	浦野光人	松井忠三	佐藤英彦	馬場千晴	岩田喜美枝	磯野薫
指名委員会 (開催回数: 13回) 指名委員会は、当委員会にて定めた当グループ役員に求められる具体的人材像や「取締役候補者選任基準」などに基づき、株主総会に上程する取締役の選解任議案の内容などを決定しています。			◎	○		○	
監査委員会 (開催回数: 13回) 監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行の監査のほか、株主総会に上程する会計監査人の選解任議案の内容の決定などを行っています。	◎			○	○		○
報酬委員会 (開催回数: 5回) 報酬委員会は、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針や、個人別の報酬等を決定しています。		◎	○			○	

※開催回数は2018年度実績

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および評価を行っています。また、取締役会は、その分析および評価結果などを取締役会のさらなる改善に活用し、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。なお、2018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されてお

す。従前より認識しておりました「情報提供・議案説明」「報告内容」「フリーディスカッションの改善」については、2017年度に比べて改善が図られたものの、「中長期的な経営課題を踏まえた論点の明確化」および「りそなグループ全体戦略に対する議論の高度化」について、さらなる改善の必要があり、これらの課題への取り組みを中心に、取締役の意見などを踏まえた取締役会運営の見直しなどを通じて、取締役会における議論の充実を図ってまいります。

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、りそな銀行および埼玉りそな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、りそな銀行および埼玉りそな銀行の「社長」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等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

取締役および執行役に関する報酬方針の概要

当社の報酬方針は以下の通りです。

[基本的な考え方]

- 取締役および執行役の報酬等は、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。
- 取締役の報酬は、執行役に対する健全な監督を重視した報酬体系とします。
- 執行役の報酬は、業務執行に対するインセンティブの維持・向上を図るため、業績連動する比率を重視した体系とします。さらに、執行役が受ける報酬は、当グループの持続的な成長および中長期的な株主価値増大に向けたインセンティブを高めることを狙いとして、業績連動型株式報酬を含む体系とします。

1. 取締役(非執行)の報酬体系

取締役(非執行)の報酬は、役職位別報酬および職責加算報酬の現金報酬で構成します。なお、執行役に対する監督をより健全に機能させるため、業績連動報酬は2017年6月をもって廃止しました。

2. 執行役の報酬体系

執行役の報酬は、役職位別報酬と業績連動報酬で構成します。さらに業績連動報酬は、単年度の業績などに応じた現金報酬と中長期の業績などに応じた業績連動型株式報酬(2017年7月導入)にて構成します。各報酬の構成比は、業務執行に対するインセンティブの維持・向上を図るため、業績連動報酬を相応に重視した割合とし、原則として下表の通りとします。また、上位の役職位は業績連動部分の構成比をより重視した割合とします。

なお、取締役を兼務する執行役については、執行役としての報酬のみを支給します。

役職位別報酬 (固定報酬)	業績連動報酬(標準額) (変動報酬)		合計
	現金報酬 (年次インセンティブ)	業績連動型 株式報酬 (中長期インセンティブ)	
50～60%	20～25%	20～25%	100%

執行役の業績連動報酬(変動報酬)の算定方法等

①現金報酬(年次インセンティブ)

現金報酬は、前年度の会社業績および個人業績の結果に応じて支給します。標準額を100%とした場合、その額は0%から150%で変化します。

②業績連動型株式報酬(中長期インセンティブ)

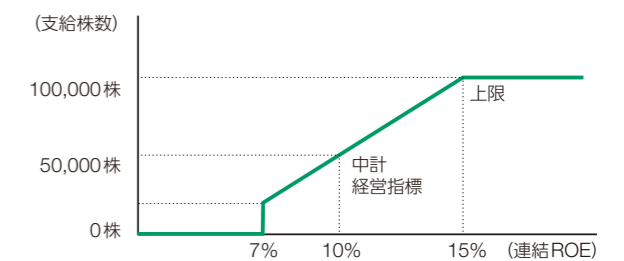
業務執行権限を有する役員を対象に、中期経営計画の期間(2017年4月～2020年3月)を評価期間とした業績連動型株式報酬(Performance Share Unit 以下、「PSU」)を支給いたします。

中期経営計画の最終年度である2020年3月期の連結ROE(株主資本ベース)に応じて0%から100%で変化する支給率の確定後に、全体の60%を当社普通株式、支給対象役員個人が負担する所得税額等を考慮し、全体の40%を金銭にて一括して支給するものであります。

代表執行役社長のPSU支給株数イメージ

[PSU(3年分)の体系]

連結ROE 15%(達成率150%) ⇒ 112,500株(上限)
同 10%(達成率100%) ⇒ 上記×50%
同 7%未満 ⇒ 支給しない



株主・投資家等との建設的な対話を促進するための基本方針

りそなグループは、持続的成長と中長期的な企業価値向上の観点から、「株主・投資家等との建設的な対話を促進するための基本方針」を定め、株主・投資家等との建設的な対話を積極的に進めていきます。同方針の主な内容は以下の通りです。

[目的]

株主・投資家等(以下、株主等)との建設的な対話を促進するための基本方針は、以下を目的に、当社の体制・取り組みに関する方針を定めるものです。

1. 当グループの経営戦略や財務状況等に関して、株主等からの確に理解され、信頼と正当な評価を得ること
2. 株主等との建設的な対話を通じて、当グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ること

[株主等との対話者]

執行役社長および財務部担当執行役は、株主等との対話全般について統括し、建設的な対話の実現に努めてまいります。株主等との実際の対話は、上記の者のほか、株主等の希望と面談の主な関心事項も踏まえ、上記の者から指名された者が行います。

[対話を補助する社内体制]

株主等との建設的な対話に際しては、中長期的な視点による株主等の関心事項などを踏まえ、正確な情報を提供すべく、財務部がグループ各社の各部門と連携のうえ、対話者を補助します。

[対話の手段の充実にに関する取り組み]

株主等との建設的な対話は、株主総会および個別面談以外に、決算説明会、決算説明電話会議、ならびに株主向けセミナー等を通じて実施します。また、中長期的な視点による株主等の関心事項などを踏まえて多様な視点で取り組み、その充実に努めてまいります。

[社内へのフィードバック]

財務部担当執行役は、株主等の意見・関心・懸念などを取締役会に定期的かつ適時・適切に報告します。また取締役会は、財務部担当執行役に対して、いつでも株主等との対話の詳細の説明を求めることができます。

[インサイダー情報の管理]

株主等との対話に際しては、別途定める「情報開示規程」に従い、未公開の重要情報を特定の者に選別的に開示しません。