

持続的成長を支える仕組み

りそなホールディングス取締役一覧

社外取締役 (6名)



社外取締役
指名委員会委員長 報酬委員会委員長

まつい ただみつ
松井 忠三 所有する当社の株式数
普通株式 32,400

1973年、西友ストアーに入社。1993年に良品計画取締役に就任し、2001年に同社代表取締役社長に就任。2010年に松井オフィス代表取締役社長に就任（現任）。2014年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。



社外取締役
指名委員会委員 監査委員会委員

さいとう ひでひこ
佐藤 英彦 所有する当社の株式数
普通株式 10,400

1968年、警察庁に入庁。2002年に警察庁長官に就任。2011年に弁護士登録し、現在は、ひびき法律事務所に所属（現任）。2015年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。



社外取締役
監査委員会委員長

うへまら ちかはる
馬場 千晴 所有する当社の株式数
普通株式 14,400

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。



社外取締役
指名委員会委員 報酬委員会委員

いわた きみ
岩田 喜美枝 所有する当社の株式数
普通株式 5,600

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。



社外取締役
指名委員会委員 報酬委員会委員

えがみ せつこ
江上 節子 所有する当社の株式数
普通株式 5,400

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。



社外取締役
指名委員会委員 監査委員会委員

いけ ふみひこ
池 史彦 所有する当社の株式数
普通株式 10,000

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。

社内取締役 (4名)



取締役会長
取締役会議長

ひがし かずひろ
東 和浩 所有する当社の株式数
普通株式 142,600

2003年、当社執行役員財務部長に就任。2009年に当社取締役兼執行役員副社長、2013年に当社取締役兼代表執行役社長、2020年に当社取締役会長に就任し、現在に至る。（りそな銀行取締役会長）



取締役兼代表執行役社長

みなみ まさひろ
南昌宏 所有する当社の株式数
普通株式 27,400

2017年、当社執行役員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員、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。（りそな銀行取締役）



取締役兼執行役員

のぐち かずお
野口 幹夫 所有する当社の株式数
普通株式 14,500

2017年、当社執行役員IT企画部担当に就任。2021年に当社取締役兼執行役員DX企画部門担当統括兼IT企画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）



取締役
監査委員会委員

かわしま たかひろ
川島 高博 所有する当社の株式数
普通株式 27,510

2012年、りそな銀行執行役員首都圏地域担当（東ブロック担当）に就任。2018年にりそな銀行常勤監査役、2019年にりそな銀行取締役監査等委員、2020年に当社取締役に就任し、現在に至る。

取締役の役割・スキル・専門性

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。取締役の多様性を確保し、各個人の異なる経験や専門性からの意見・提言による活発な議論は、取締役会の監督機能と意思決定機能の強化につながるものと考えています。

取締役の経験・スキル・専門性は以下の通りです。

社外取締役

	企業経営・組織運営	行政	金融	総務・人事	法務・リスクマネジメント	財務・会計	マーケティング	ESGサステナビリティ	イノベーション	IT	国際性
松井 忠三	○			○			○				
佐藤 英彦	○	○			○						
馬場 千晴	○		○		○	○					
岩田 喜美枝	○	○						○			
江上 節子							○		○		
池 史彦	○									○	○

社内取締役

	経営企画	IT・DX	コンプライアンス・リスク管理
東 和浩	○	○	○
南昌宏	○	○	○
野口 幹夫	○	○	
川島 高博	○		○

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

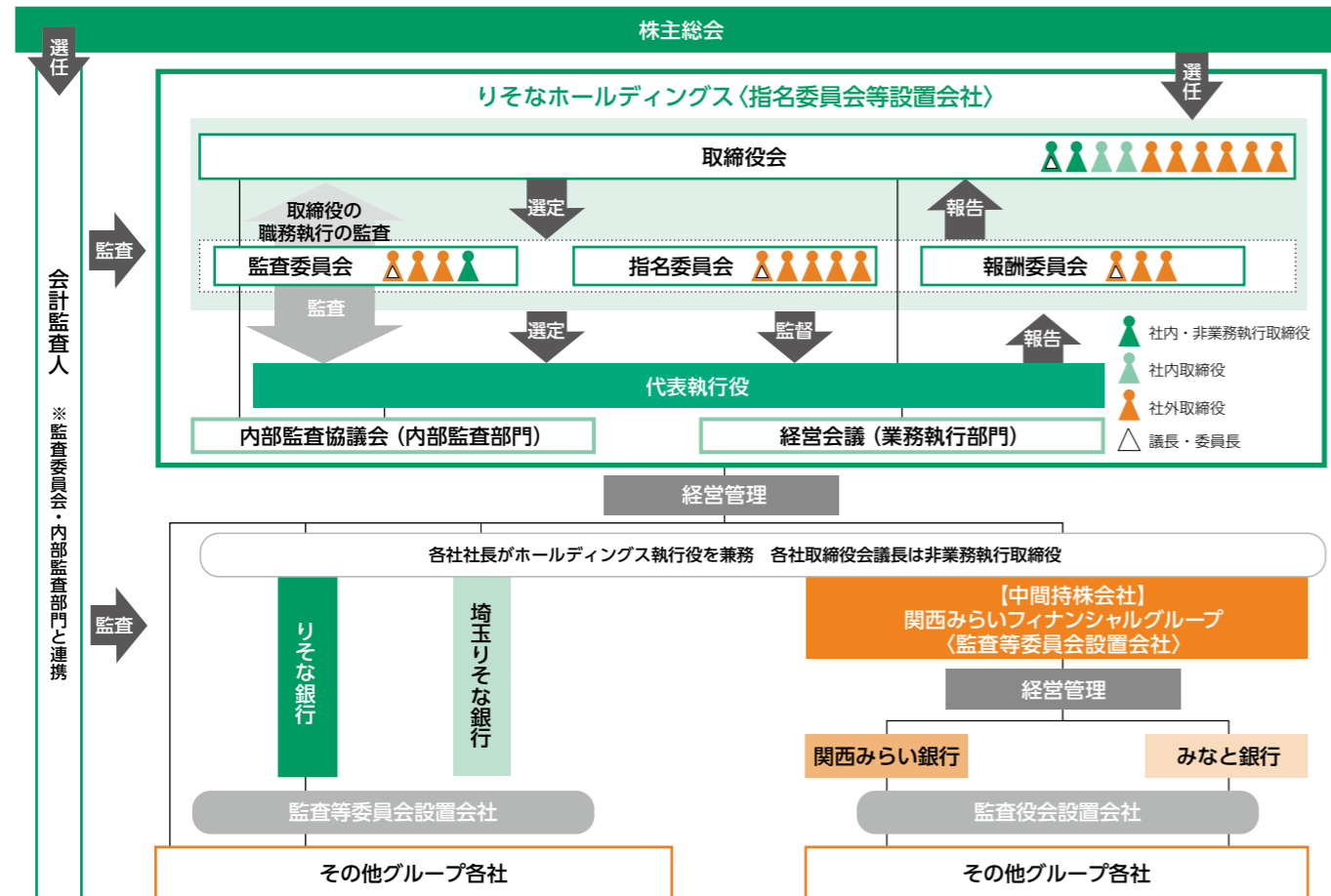
りそなホールディングスは、りそなグループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定めています。

- 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 (KMFG) 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などを目的に、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

当社は、経営の監督と業務執行の機能の分離をより明確にするために、2021年3月期より執行役を兼務しない社内取締役が議長を務めることとしました。

また、取締役会では、グループ経営の実効性向上の観点から、取締役のほかにりそな銀行、埼玉りそな銀行およびKMFGの社長もオブザーバーとして出席し、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、2021年3月期は、開催回数16回、平均出席率98.7%、平均開催時間2時間1分/回、平均席上議題数6.9件/回となっています。

また、毎回の取締役会に際して、議題の概要やポイントを社外取締役へ事前に説明しており、質問事項や意見などは、取締役会や所管部へ還元することで取締役会審議の活性化につなげています。

2021年3月期の取り組み

2021年3月期は、前期よりフリーディスカッションを活用し、議論を重ねてきた新たな中期経営計画を策定しました。

また、前期の取締役会評価における課題に対しては、以下の通り取り組んでまいりました。

- りそなグループ全体戦略に対する議論の高度化
 - 新中期経営計画の初年度であることから、計画が掲げる様々な取り組みのモニタリングや、持株会社としての取締役会の役割を踏まえ、計画の達成実現に向けたグループの全体戦略について、より踏み込んだ議論を行ってまいりました。
 - また、中期経営計画で掲げる「オムニ戦略の進化」をテーマに、エンティティの枠組みを超えて子会社である銀行の社外取締役も参加したフリーディスカッションを初めて開催し、活発な議論を行ってまいりました。
- 取締役会審議内容のさらなる充実
 - 取締役会において何を議論するかをより明確にするために、議題における論点・ポイントや執行部門での議論の内容を共有することに加えて、議題自体の見直しも行い、審議内容のさらなる充実につなげてまいりました。

主要テーマ (2021年3月期)

テーマ	2020/4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2021/1月	2月	3月
計画・決算 関連議題	新中期経営計画策定		決算関連		計画関連		決算関連		決算関連		計画関連	
フリーディス カッション	取締役会の 年間議題について		クロス・ファン クショナル・ チーム 活動状況		【子銀行合同】 オムニ戦略の 進化 経営資源配賦 (人員)		グループ 会社戦略の 方向性		ブランド力 強化の課題と 方向性		KMFGの 経営力強化 について	
									クロス・ファン クショナル・ チーム 活動状況		中計進捗状況 および 2021年度の 方向性	
									みなと銀行の 運営状況			

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「取締役会評価の結果」や「今後の取締役会議長のあり方」に関する議論を実施	勉強会 ・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知識の更新に寄与するために実施 ・勉強会実績 - 国際的な会計基準への対応 - システム構造の将来像	現場見学会 ・事業活動や業務内容の理解促進を図るために、拠点訪問や社員との意見交換を実施 ・見学実績 - クロス・ファンクショナル・チーム活動拠点「Resona Garage」
--	--	--

委員会の概要

	活動内容	構成	2021年3月期の開催回数 (平均出席率)
指名委員会	指名委員会にて定めた当グループ役員に求められる具体的な人材像や「取締役候補者選任基準」などに基づいた、株主総会に上程する取締役の選解任議案の内容や、当社およびKMFG、ならびに子会社である銀行の社長をはじめとする役員との役割と責任の継承を目的とした「サクセッション・プラン」の内容などを決定しています。	・原則として、3名以上の独立性の高い社外取締役のみによって構成 ・委員長は社外取締役のなかから選定	○松井 忠三 佐藤 英彦 岩田 喜美枝 江上 節子 池 史彦 11回 (95.1%)
監査委員会	取締役および執行役の職務の執行の監査のほか、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。	・3名以上で構成し、過半数は社外取締役 ・委員長は、原則として、社外取締役の中から選定	佐藤 英彦 ○馬場 千晴 池 史彦 川島 高博(社内) 13回 (96.2%)
報酬委員会	取締役および執行役の個人別の報酬などにかかる決定に関する方針や、個人別の報酬などを決定しています。また、当グループの企業価値向上に資する役員報酬制度のあり方の検討などを行っています。	・原則として、3名以上の独立性の高い社外取締役のみによって構成 ・委員長は社外取締役のなかから選定	○松井 忠三 岩田 喜美枝 江上 節子 7回 (100%)

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・評価を行っています。

2021年3月期は、独立性を有した第三者評価機関による各取締役への質問票に加えて、各取締役に対するインタビューも含めて評価を実施しています。

2021年3月期の評価では、取締役会の役割や構成など実効性にかかわる主要な項目のほとんどにおいて高い評価がなされています。前期の評価において認識された課題（りそなグループ全体戦略に対するさらなる議論の高度化、取締役会

審議内容のさらなる充実)についても、一定の取り組み・改善がなされたと評価しています。

以上から、当社取締役会は全体として有効に機能しており、引き続き高い実効性が確保されているものと評価していますが、グループ全体の視点、中長期の視点での議論についてはまだ不十分であり、議題の設定や資料の内容などについても改善の余地がある点は、今後取り組むべき課題であることを認識しました。これら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。

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KMFG、ならびに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KMFG、ならびに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、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

- 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、役職位別報酬および職責加算報酬の金銭報酬で構成します。
- 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、業績に連動する比率を重視した体系とします。また、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、中長期インセンティブ(業績連動型株式報酬)を含む体系とします。

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ます。なお、執行役の総報酬に占める役職位別報酬の割合は、「執行役の報酬体系」に記載の通りです。
- ② 職責加算報酬
指名、報酬および監査の各委員会の構成員である社外取締役に対しては、各委員としての職責に応じた報酬を加算します。
- ③ 年次インセンティブおよび中長期インセンティブ
執行役には、業績に応じて年次インセンティブおよび中長期インセンティブを支給します。上位役職位は、業績に連動する報酬の割合が高くなるように設定しています。総報酬に占める年次インセンティブおよび中長期インセンティブの割合は、「執行役の報酬体系」に記載の通りです。

取締役の報酬体系

名称	内容・支給方法等	
役職位別報酬	役職位別報酬(固定報酬・金銭報酬) ● 役職位ごとの職責の大きさに応じて支給	毎月支給
職責加算報酬	職責加算報酬(固定報酬・金銭報酬) ● 指名、報酬および監査の各委員会の構成員である社外取締役に対して支給	毎月支給

執行役の報酬体系

名称	内容・支給方法等	
役職位別報酬 33～54%	役職位別報酬(固定報酬・金銭報酬) ● 役職位ごとの職責の大きさに応じて支給	毎月支給
年次 インセンティブ 23～33%	<p>年次インセンティブ(業績連動報酬・金銭報酬)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 前年度の「会社業績」および「個人業績」の結果に応じて支給 標準額を100%とした場合、0～170%の間で変化 <p>会社業績</p> <ul style="list-style-type: none"> 親会社株主に帰属する当期純利益 連結フィー収益比率 連結経費率 普通株式等Tier1比率 <p>個人業績</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ SDGs達成に向けた取組状況を評価 ✓ 中長期的な施策・年度目標等の達成状況を評価 	1年に1度支給
中長期 インセンティブ (業績連動型株式報酬) 23～33%	<p>中長期インセンティブ(業績連動報酬・非金銭報酬)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2020年度より、執行役を対象に、中期経営計画の期間(2020年度～2022年度)を評価期間とした業績連動型株式報酬として、株式給付信託を導入 ● 中期経営計画の目標達成に向けた役員へのインセンティブ向上と、株主価値との連動性向上を目的として、下記の指標により評価 <p>株式給付信託</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 信託の活用 ✓ 「現物」株式の支給 ✓ 業績連動性 <p>連結ROE (株主資本ベース)</p> <p>相対TSR (対銀行業配当株価指数)</p>	3年に1度支給 (中期経営計画期間終了後)

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、株主等から的確に理解され、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いきます。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たうえで、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など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、その充実に努めていきます。

[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。

リスクアペタイト・フレームワーク

リテールNo.1の実現に向けた戦略策定・実行の枠組み

りそなグループでは、リスクアペタイト・フレームワークの目的を「経営資源の最適配分を通じたリスク・リターン、コスト・リターンの極大化」と定義し、「リテールNo.1」の実現に向けた戦略策定・実行のための重要なガバナンス・経営管理の枠組みと位置づけています。

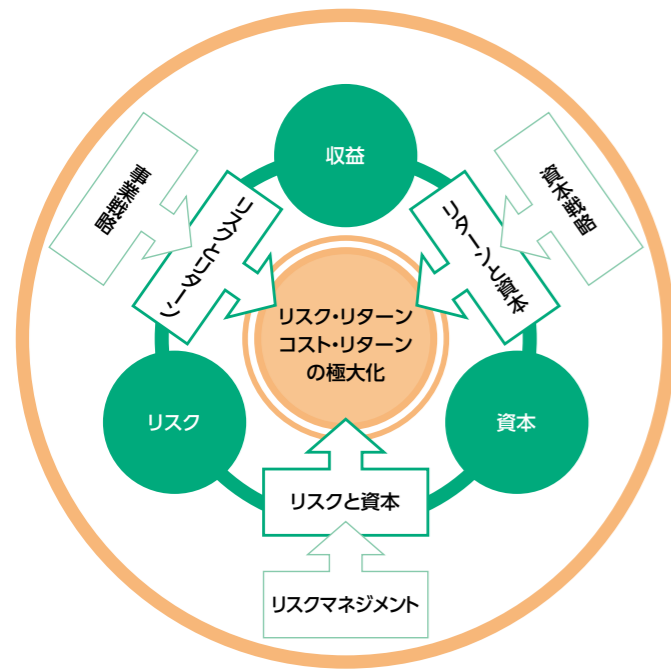
経営戦略と計画の策定・決定

経営戦略を策定する際には、りそなグループが環境・社会課題に対して果たしていくべき役割、内外の環境分析やトップリスクなどを踏まえて、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り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ます。

その決定に基づき、執行部門は「資金・収益計画」「投資・経費計画」「人員計画」「リスク限度計画」「自己資本比率計画」などを策定します。

リスクアペタイト・フレームワークの運営プロセス



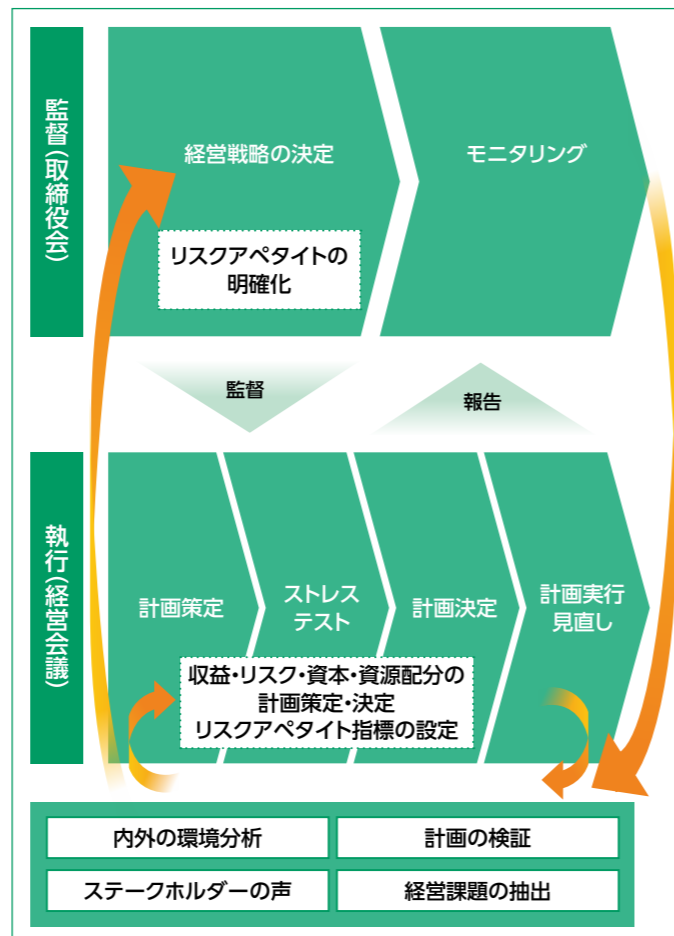
計画決定の際は、リスクアペタイト指標を設定し、リスク・リターン、コスト・リターンの極大化に向けた最適な経営資源配分が図られていること、ストレステストなどを通じてリスクテイクが可能なこと、およびリスクコントロールが可能なことを確認しています。

計画の実行と管理

計画の進捗状況は定期的に取り締役に報告され、戦略実現に向けた深度ある議論が行われます。

足元では特に中期経営計画に掲げる「基盤の再構築」について、DX戦略や「ダイバーシティ&インクルージョン」、関西みらいフィナンシャルグループ完全子会社化などを踏まえた「人材」の活用・最適配分にかかる議論が活発に行われています。

議論の結果は、リスクアペタイトや期中運営などの機動的な見直しに反映され、戦略実現の蓋然性向上を図っています。



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、関西みらいフィナンシャルグループおよび同社のグループ銀行（以下、各グループ銀行等）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）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)の価値など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

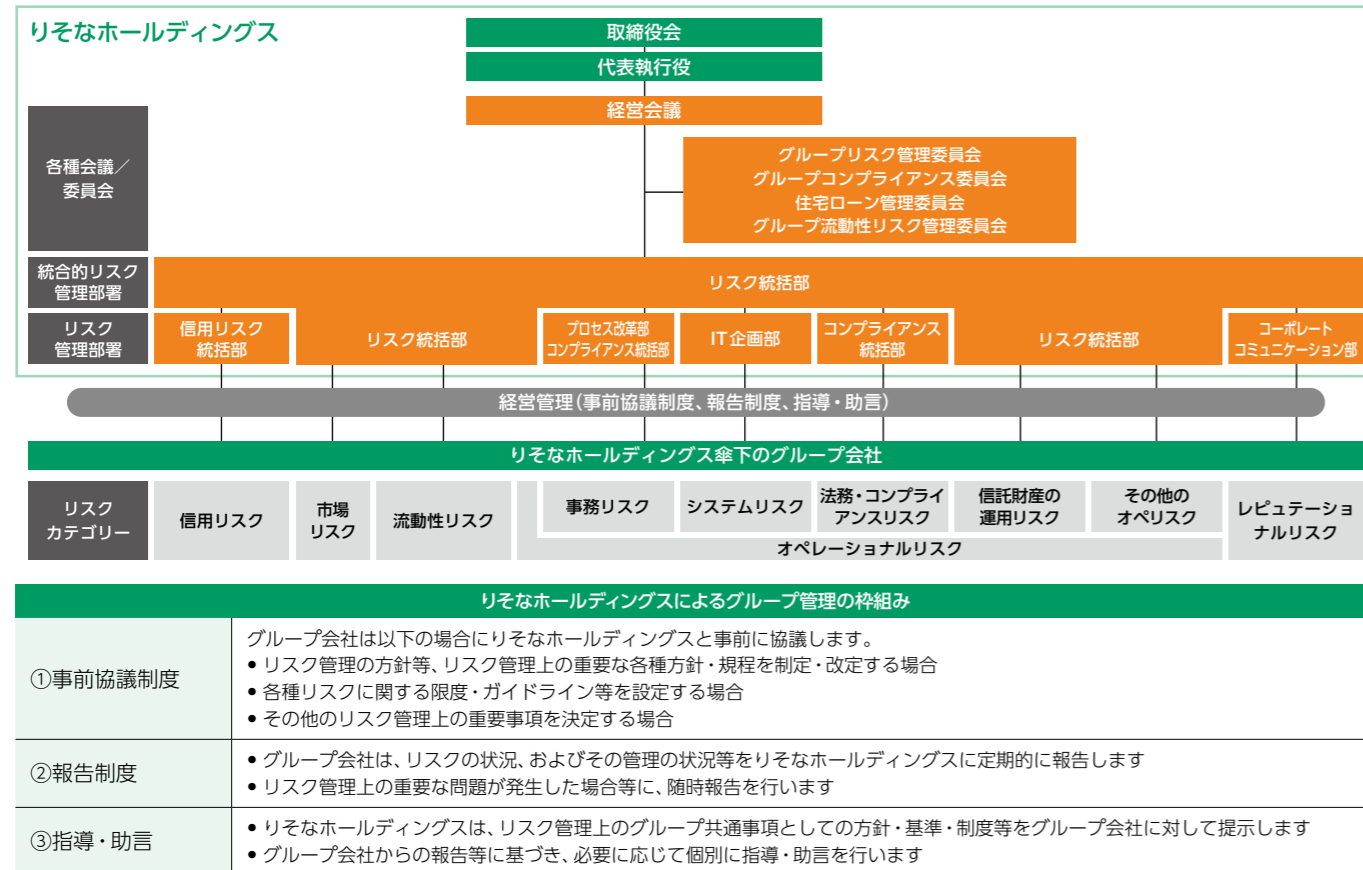
定性的なリスク管理

当社は、りそなグループ内で共有すべき各種方針・基準・制度などを各グループ銀行等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くえで、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。

グループのリスク管理体制図



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、「当グループの経営に重大な影響を及ぼすリスクのうち、今後1年程度の間には発生する蓋然性が高い、ないしは蓋然性が高まる虞があるリスク事象で、定量的に計

定量的なリスク管理

当社および各グループ銀行等では、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。

りそなグループのトップリスク

トップリスク	リスクシナリオ
競争環境（社会構造・産業構造）の変化	急速な技術革新等に伴う社会構造・産業構造の変容、競争の前提条件の変化による戦略投資効果剥落、戦略実現に必要な人材の不足
規制・法令・制度の制改定や政策の変更	各種法令・規則・会計制度の導入・変更や金融緩和政策の長期化による収益構造の変化、収益性の低下
与信費用の増加	新型コロナウイルス感染拡大やコロナ関連施策効果の剥落等による大口与信先や与信集中業種、連関するサプライチェーン上の与信先の業況悪化
保有有価証券の評価損益悪化	経済の減速、金融市場の混乱や地政学リスクの発現（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	金融市場の混乱や地政学リスクの発現、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
システム系の重大インシデント発生によるサービス停止等	サードパーティーを含めた、サイバー攻撃やシステム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
法令違反・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・ロンダリングやテロ資金供与対策の不備等によるコルレス契約解除、課徴金発生 社会規範を逸脱した行為に伴う評判悪化
自然災害の発生による業務停止等	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

当社および各グループ銀行等では、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グループ銀行等の統合的リスク管理を行う体制としています。

各グループ銀行等では、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、各グループ銀行等のリスク限度の設定の際に、各グループ銀行等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、定期的に各グループ銀行等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。

* VaR（バリュー・アット・リスク）：一定の信頼区間（確率）および保有期間において被る可能性のある最大損失額

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すること」と定義し、経営の最重要課題の一つとして位置づけています。

コンプライアンスを浸透させるための基本的な取り組みとして、役員・従業員の判断の原点となる「りそなグループ経営理念／関西みらいフィナンシャルグループ経営理念」、経営理念を当グループが関係する人々に対する基本姿勢の

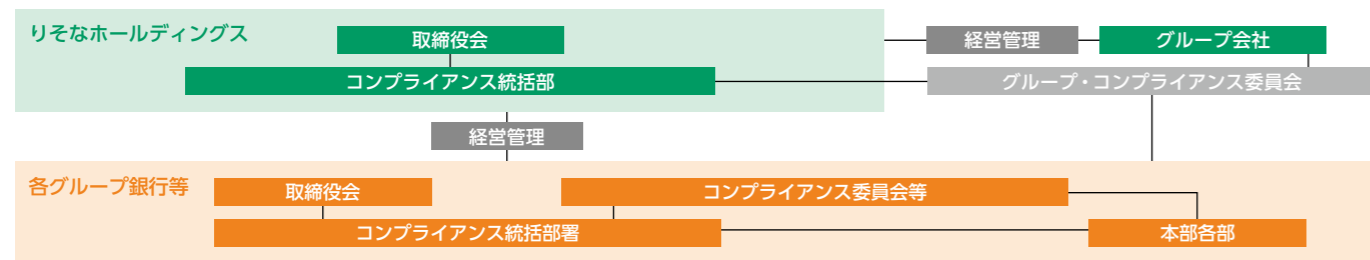
形で具現化した「りそなWAY(りそなグループ行動宣言)／関西みらいWAY(関西みらいフィナンシャルグループ行動宣言)」、経営理念とりそなWAYを役員・従業員の具体的な行動レベルで明文化した「りそなSTANDARD(りそなグループ行動指針)／関西みらいSTANDARD(関西みらいフィナンシャルグループ行動指針)」を定めています。

グループの運営体制

グループのコンプライアンス運営体制

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、同部が各グループ会社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」を設置するなどして、当グループのコンプライアンスに関する諸問題を検討・評価する体制としています。

グループのコンプライアンス運営体制



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・ローンダリング等防止に向けた取り組み

当グループでは、マネー・ローンダリングやテロ資金供与の防止を重要な課題の一つと認識し、取引時確認の徹底、テロリストらの資産凍結対象者との取引防止措置、システム

などによる疑わしい取引の検知・届け出など実効性ある管理態勢を構築しています。

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、各社が企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、取引や取引への介入を排除することを当グループ

の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員・従業員への研修・啓発に取り組むほか、警察等関係行政機関とも連携して、反社会的勢力との取引防止・関係遮断を図っています。

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」のために、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

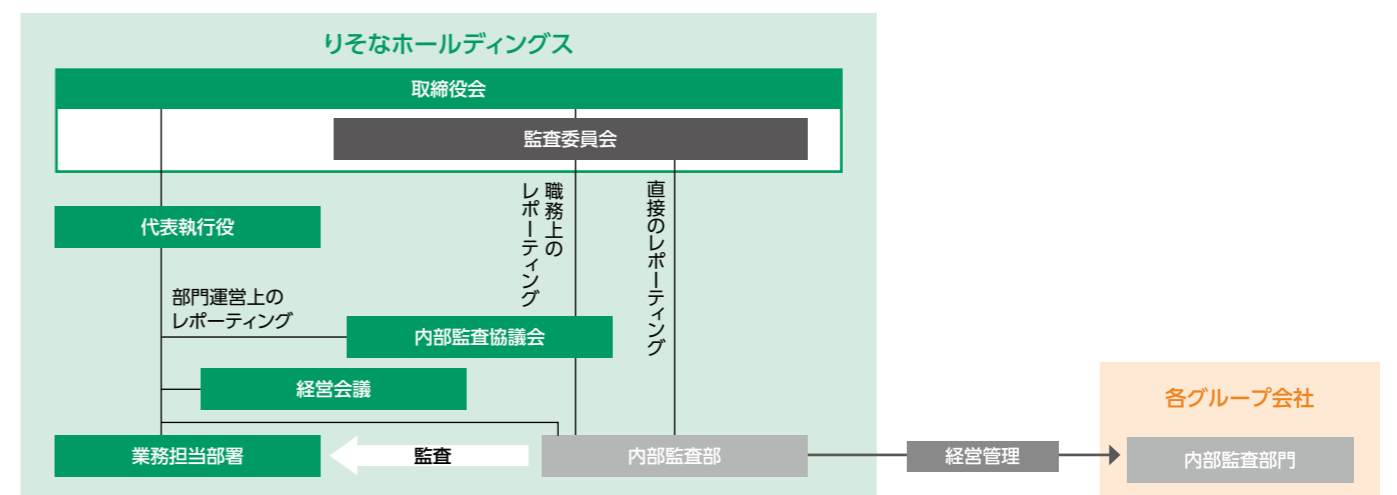
当社および各社には、取締役会のもとに組織的に独立した内部監査部署を設置しています。

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」などを設置しています。

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。

このように策定された「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、監査委員会および代表執行役などへ報告されます。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、監査等委員会および代表取締役などに報告されるとともに、当社にも報告されます。

*内部監査人協会(IIA)：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