

# りそなグループの コーポレート・ガバナンス



RESONA

2014年5月

株式会社りそなホールディングス

# 講演内容

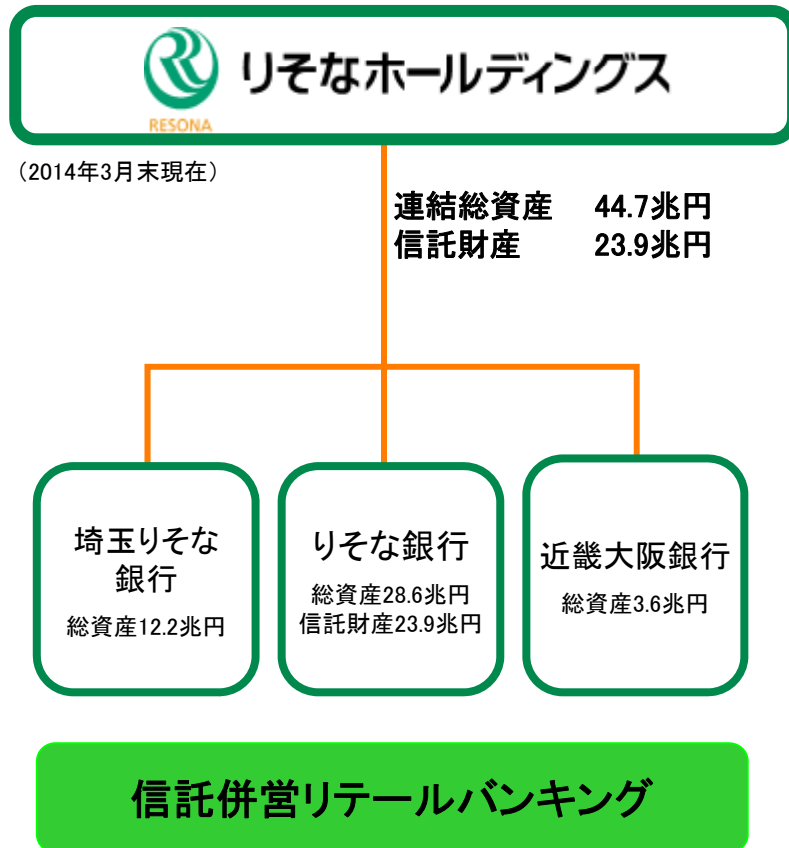
- I. りそなグループの概要
- II. りそなグループの取り組み
- III. りそなのコーポレート・ガバナンス体制
- IV. 委員会制度移行後の効果
- V. おわりに

参考

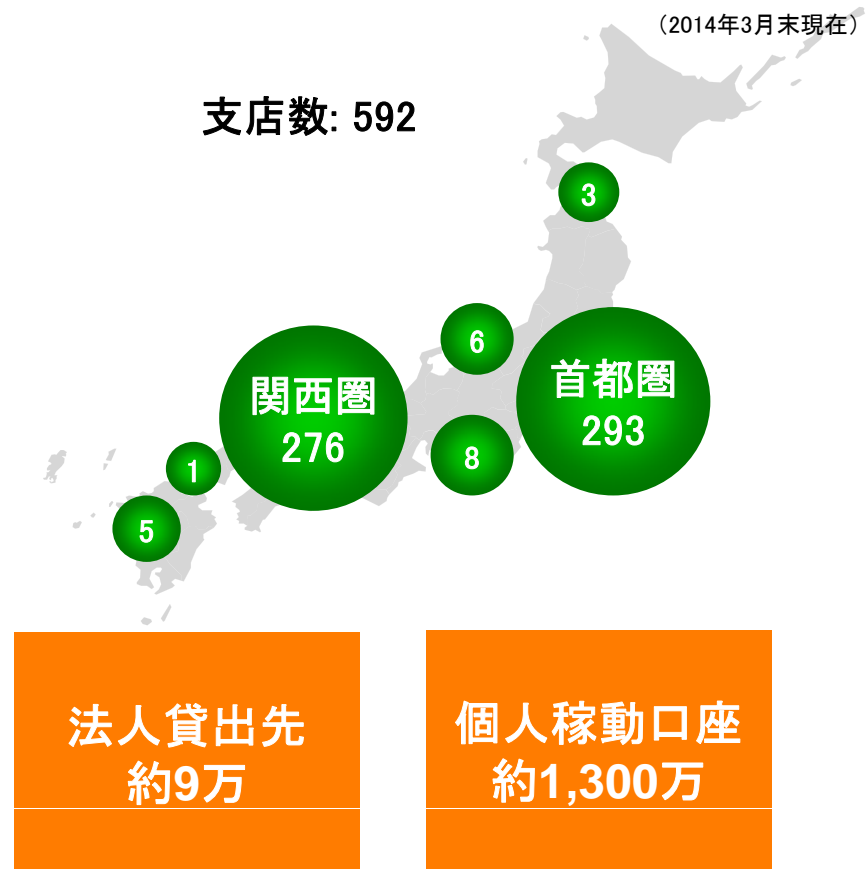
# I. リソナグループの概要

- 2大都市圏、リテールバンキング業務に経営資源を集中
- 個人 約1,300万口座、法人 約9万先の顧客基盤をもち、本邦最大の信託併営リテールバンキングを展開

## コーポレートストラクチャー



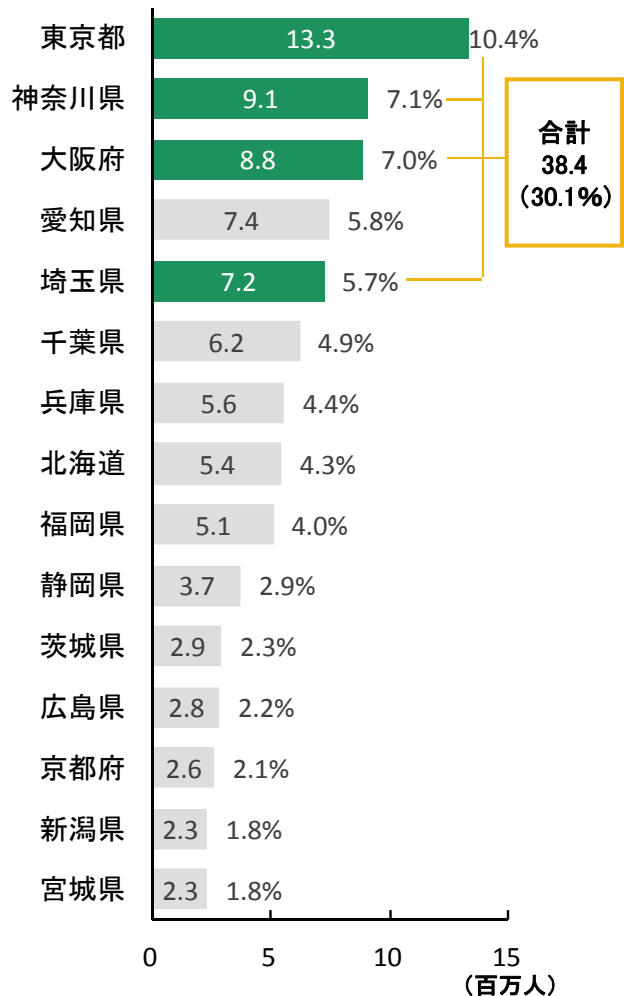
## 国内ネットワーク



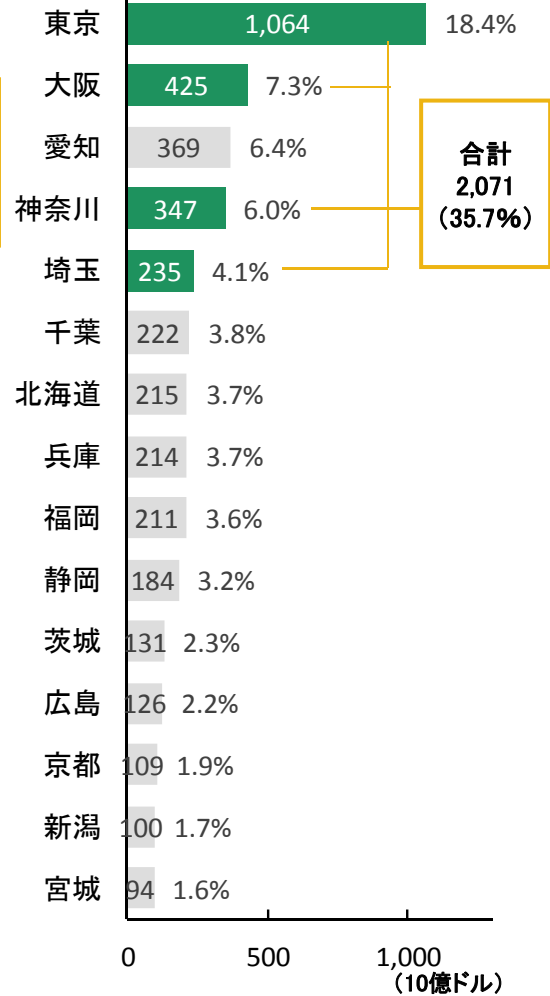
# I . りそなグループの概要(フランチャイズ)

- りそなが主な事業基盤を有する都府県の人口・GDPは、日本全体の3割以上をカバー
- 事業基盤とする都府県のGDPは、一国の規模に匹敵

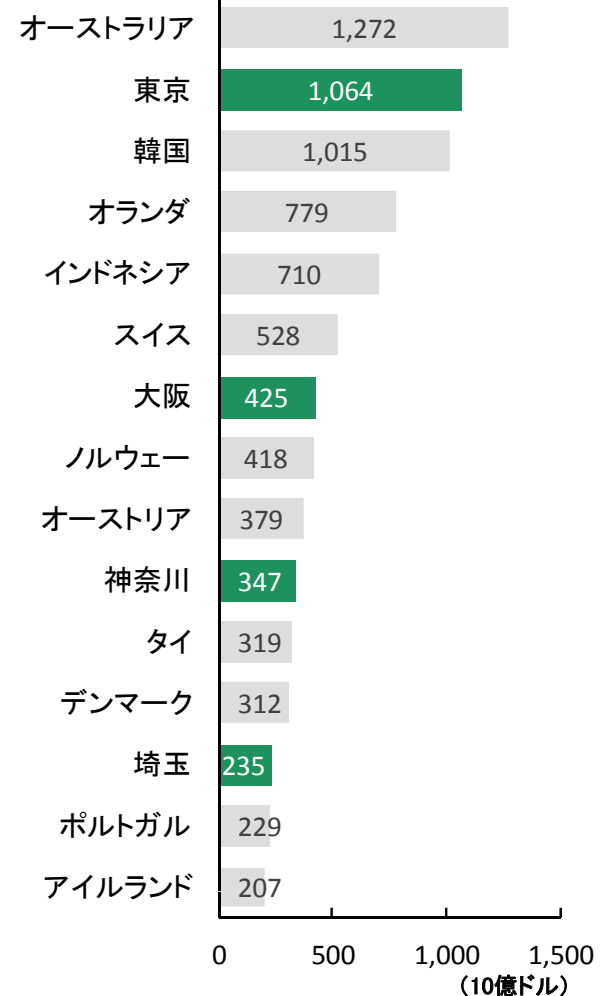
県別人口 \*1



県別GDP \*2

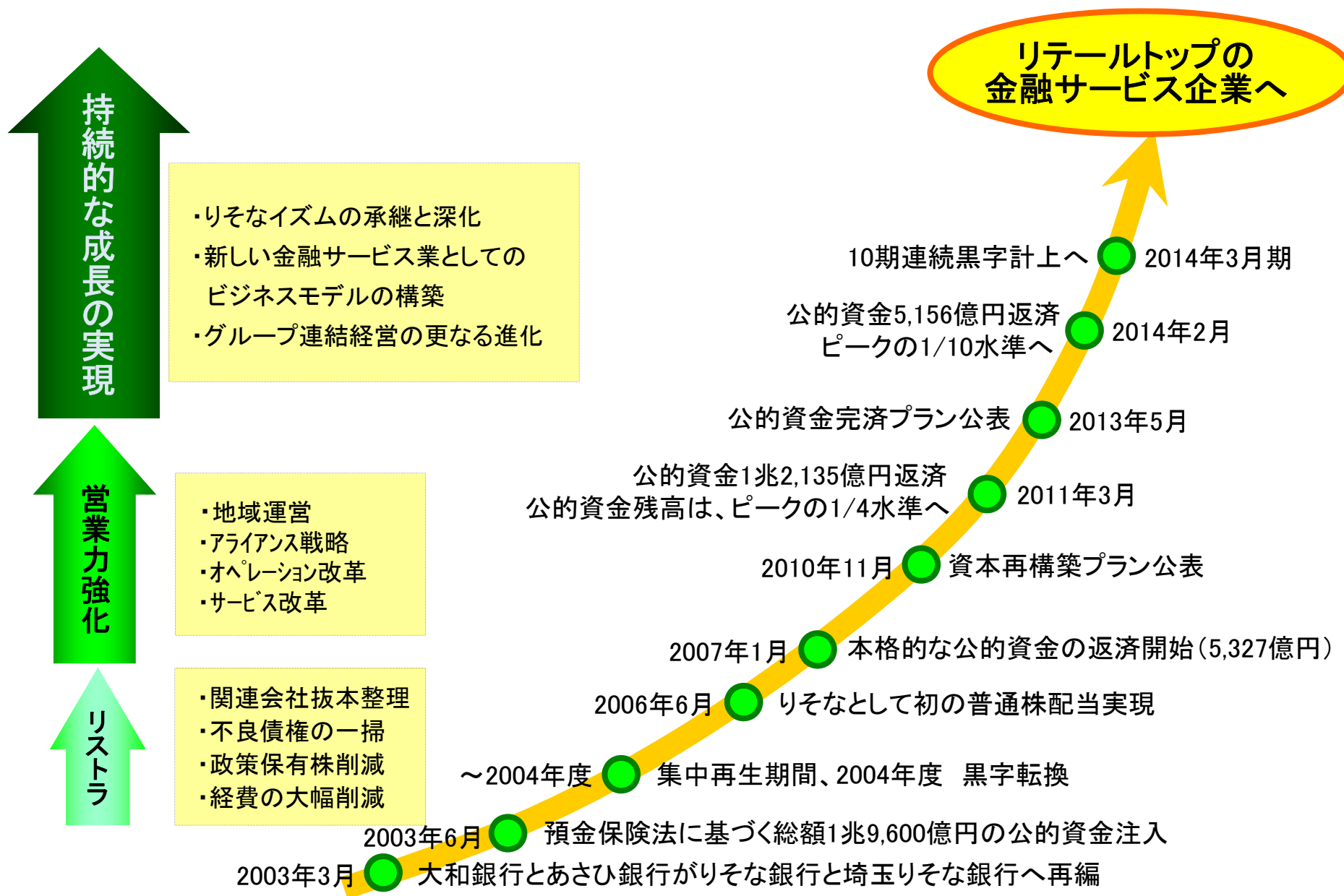


GDP国際比較 \*2



\*1. 出所: 総務省人口推計(2013年10月1日現在)  
 \*2. 出所: 内閣府H22年度県民経済計算「ドル表示の県内総生産の国際比較」

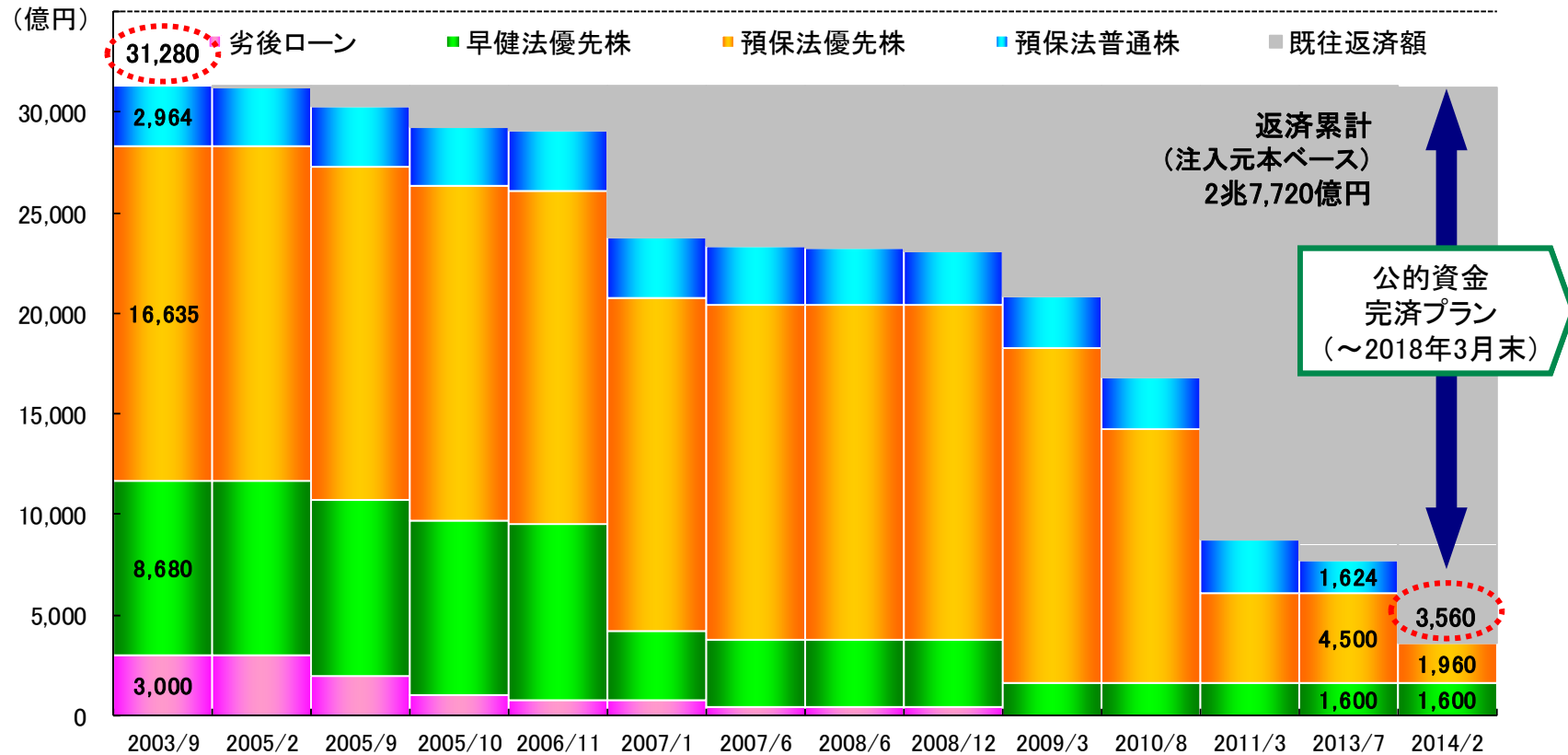
## Ⅱ. リソナグループの取り組み



## Ⅱ . りそなグループの取り組み(公的資金返済)

公的資金残高はピーク時の概ね1割程度の水準まで返済が進捗

### ■ これまでの公的資金返済の歩み(注入元本ベース)



### ■ りそなHD普通株式 年間配当額の推移



\*1. 2007年度以前は、株式分割による調整後の数値

## Ⅱ . りそなグループの取り組み

- サービス改革の結果、支店におけるサービスレベルが向上し、お客さまからより高い評価を獲得

### お客さま満足度の向上

#### りそなの「サービス改革」

平日17時まで営業

休日営業拡大

次世代型店舗

待ち時間ゼロ

24時間対応  
テレフォンセンター

365日営業の  
新チャネル

女性の積極登用を通じたホスピタリティの向上

#### 次世代型店舗 365店舗(2014年3月末)

- Quick-Naviを活用した迅速な取引



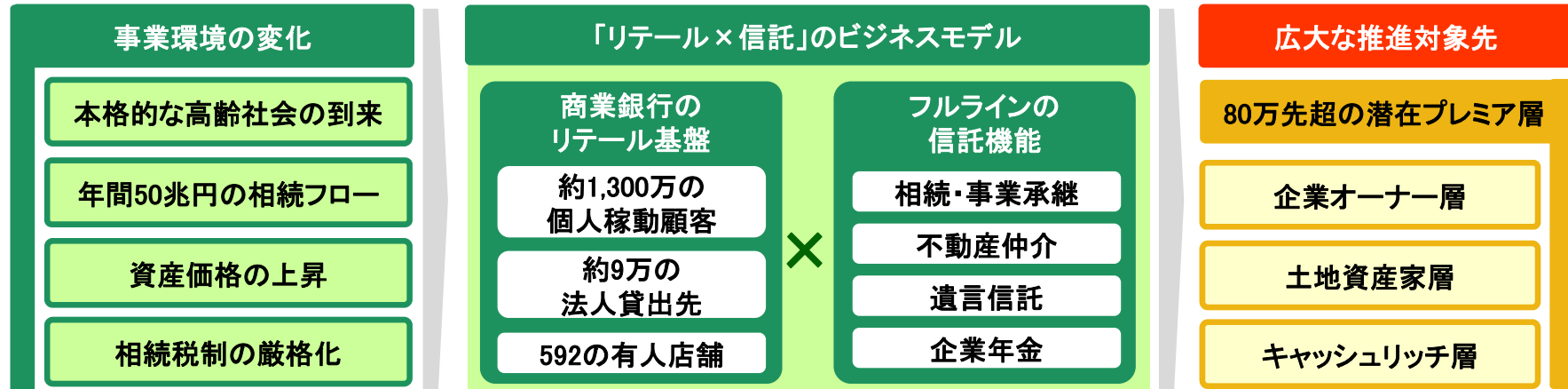
#### 「セブンデイズプラザうめきた」

- ターミナル駅周辺立地での365日営業



## Ⅱ . リそなグループの取り組み

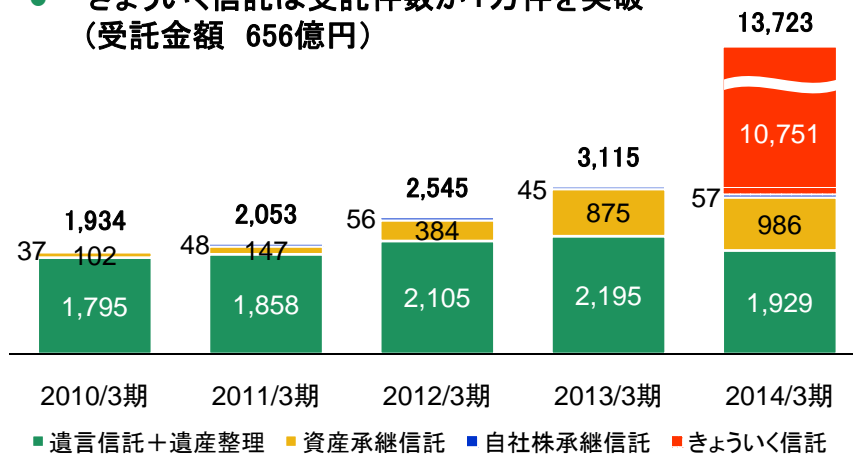
### リそな版PBビジネスの間口は急速に拡大



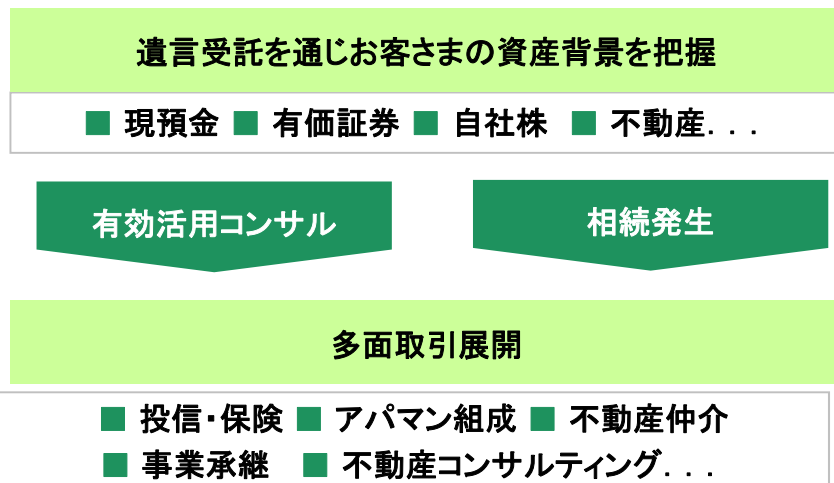
### 信託を起点とするプレミアム層向けクロスセールの事例

■ 資産承継ビジネス等の状況： 新規利用件数の推移

- きょういく信託は受託件数が1万件を突破  
(受託金額 656億円)



■ 遺言信託を起点としたクロスセールス推進のイメージ





## Ⅱ．りそなグループの取り組み(経営方針)

これまでの10年

次なる10年 (Next Decade)

公的資金注入から10年

経営改革を始めてから10年

節目での経営体制の大幅刷新

新たな発想で  
新たなビジネスモデルを創る

組織の簡素化と  
意思決定のスピードアップ

経済・景気の  
転換点の可能性

経営方針  
3つの  
ポイント

りそなイズムの  
承継と深化

- 「お客さまの喜びが、りそなの喜び」という考え方に基づき改革を継続すること

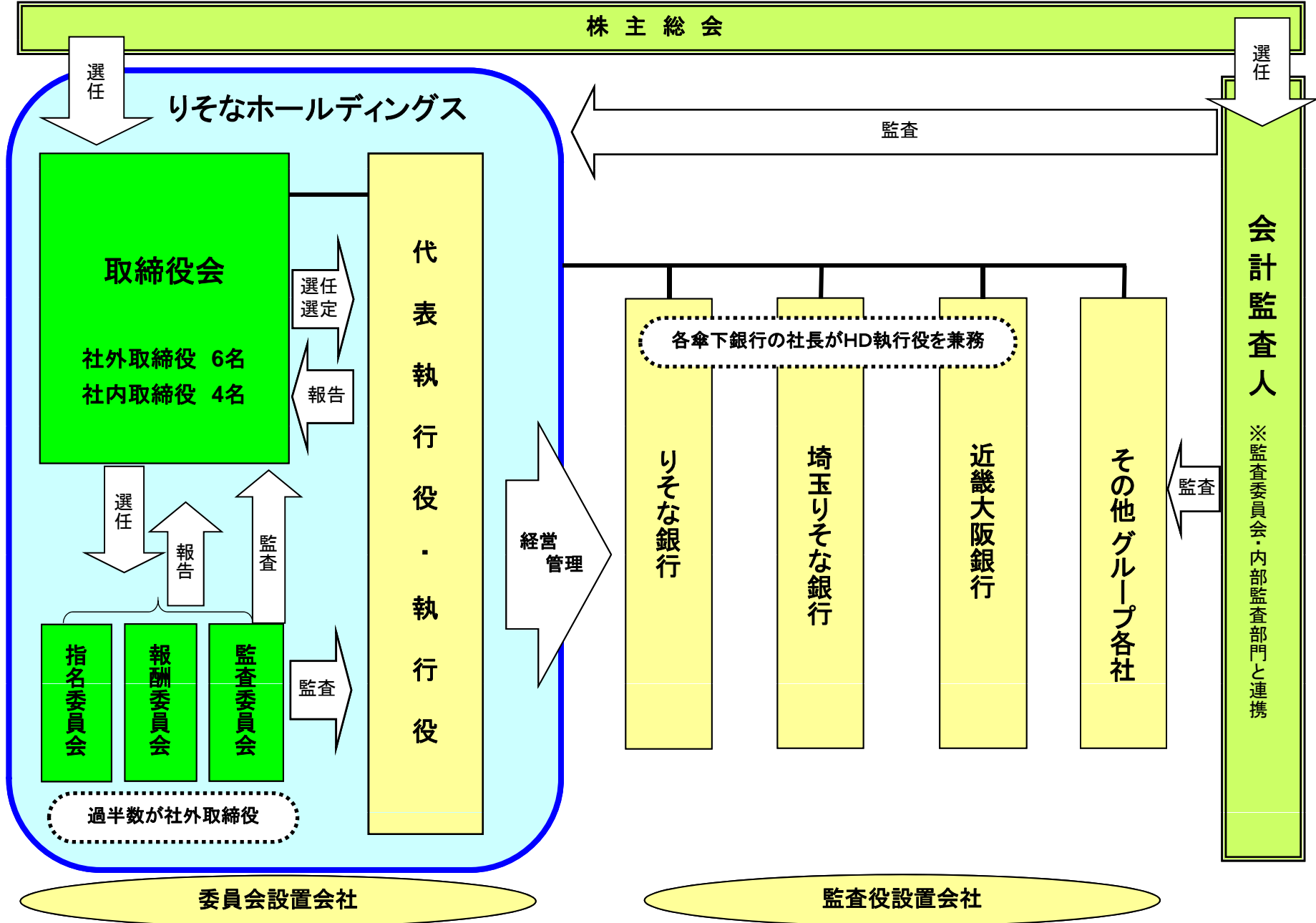
新しい金融サービス業  
としてのビジネスモデル

- 「次の10年」の飛躍に向けた新しい金融サービスの萌芽を数多く育てること

グループ連結経営の  
更なる進化

- グループインフラの一体運営と管理
- グループのネットワークや機能のフル活用

### Ⅲ. リそなのコーポレート・ガバナンス体制



## Ⅲ．りそなのコーポレート・ガバナンス体制

### 取締役会メンバー(りそなホールディングス)

#### 取締役会(10名)

(2014年5月1日現在)

社内取締役  
(4名)

- |    |             |    |  |
|----|-------------|----|--|
| *1 | 取締役兼代表執行役社長 | 東  | 和浩   |
|    | 取締役兼代表執行役   | 菅  | 哲哉   |
| *2 | 取締役兼代表執行役   | 古川 | 裕二   |
|    | 取締役         | 磯野 | 薫 <span style="background-color: #f8d7da; padding: 2px;">監査</span> |

(\*1: 取締役会議長 \*2: 6月の株主総会后、取締役就任予定)

- ・過半数を社外取締役で構成
  - ・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

社外取締役  
(6名)

- |    |     |  |   |  |  |
|----|-----|--|---|--|--|
|    | 取締役 | 永井 秀哉 (東洋学園大学大学院現代経営学部 教授)                 | * | <span style="background-color: #f8d7da; padding: 2px;">監査</span> | <span style="background-color: #fff3cd; padding: 2px;">指名</span> |
|    | 取締役 | 大藪 恵美 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授)                |   | <span style="background-color: #fff3cd; padding: 2px;">指名</span> |  |
|    | 取締役 | 有馬 利男 (一般社団法人グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク代表理事)* |   | <span style="background-color: #fff3cd; padding: 2px;">指名</span> | <span style="background-color: #d4edda; padding: 2px;">報酬</span> |
|    | 取締役 | 佐貫 葉子 (NS綜合法律事務所 所長)                       |   | <span style="background-color: #f8d7da; padding: 2px;">監査</span> |  |
|    | 取締役 | 浦野 光人 (株式会社ニフイ 相談役)                        | * | <span style="background-color: #d4edda; padding: 2px;">報酬</span> |  |
| *3 | 取締役 | 松井 忠三 (株式会社良品計画 代表取締役会長兼執行役員)              |   | <span style="background-color: #d4edda; padding: 2px;">報酬</span> |  |

(\*3: 6月の株主総会后、取締役就任予定)

(\*: 委員会委員長)

# Ⅲ . りそなのコーポレート・ガバナンス体制

## りそなホールディングス

取締役兼代表執行役社長	東 和浩	社外取締役	永井 秀哉
取締役兼代表執行役	菅 哲哉	社外取締役	大藺 恵美
取締役兼代表執行役	※ 古川 裕二	社外取締役	有馬 利男
取締役	磯野 薫	社外取締役	佐貫 葉子
		社外取締役	浦野 光人
		社外取締役	※ 松井 忠三

□ : 社外

## りそな銀行

代表取締役社長兼執行役員	東 和浩
代表取締役副社長兼執行役員	池田 博之
代表取締役副社長兼執行役員	原 俊樹
取締役兼執行役員	菅 哲哉
取締役兼執行役員	古川 裕二
社外取締役	桑畑 英紀
社外取締役	※ 佐藤 英彦
社外取締役	※ 三箇山 秀之
監査役	西東 久
監査役	橋爪 大
社外監査役	山下 文
社外監査役	古賀 健太郎

## 埼玉りそな銀行

取締役会長	上條 正仁
代表取締役社長	池田 一義
代表取締役兼専務執行役員	岩田 一男
取締役兼常務執行役員	江副 弘隆
取締役兼常務執行役員	中尾 安志
取締役兼執行役員	宮崎 恒史
(社外取締役)	野村 眞
社外取締役	永井 秀哉
監査役	石田 和男
監査役	吉武 一
社外監査役	豊嶋 秀直
社外監査役	磯部 正昭

## 近畿大阪銀行

代表取締役社長兼執行役員	中前 公志
代表取締役兼専務執行役員	酒井 真樹
取締役	池田 博之
(社外取締役)	増田 賢一朗
社外取締役	柴田 仁
監査役	森本 千晶
(社外監査役)	植松 正年
社外監査役(非常勤)	関 聖

※ 6月の株主総会后、就任予定

## Ⅲ．りそなのコーポレート・ガバナンス体制（社外取締役）

### ① 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を過半数とすることで、経営の透明性と客観性を確保

### ② 資質・能力・適性、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歴」「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

- ・社長が候補者案を取りまとめ→「指名委員会」→「取締役会」→「株主総会」を通じて選定

## Ⅲ．りそなのコーポレート・ガバナンス体制（社外取締役）

### ③ 機能発揮のための態勢整備や工夫(サポート体制等)

#### 専門スタッフの配置

- ・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。
- ・個別具体的なご要望事項はコーポレートガバナンス事務局で協議し、できる限り早期に対応。
- ・事前説明や会議における社外取締役の意見等は、所管部に還元して宿題管理、あるいは有用なメッセージ等については、社内イントラネット等で営業現場に周知することで、経営メッセージを組織に浸透。

#### 社外取締役の銀行業務理解の促進

##### ・「勉強会」の実施

新任に対し、全社計画、リスク管理、財務、信託関連等(就任前、就任直後に複数回実施)

新任以外にも、必要や要望に応じ、個別に勉強会を開催(公的資金返済関連、システム関連等)

##### ・「店舗等見学会」の実施

年2回程度、支店やシステムセンター施設等の見学会を実施

セブンデイズプラザ、東京ミッドタウン支店、ローンセンター等々

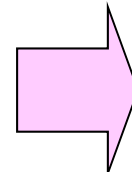
### Ⅲ．りそなのコーポレート・ガバナンス体制（委員会）

	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
役割・決議事項等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「取締役候補者」の決定</li> <li>・「役員に求められる人材像」の決定</li> <li>・「社外取締役候補者選任基準」決定</li> <li>・「サクセッションプラン」の決定およびアセスメント結果報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役・執行役の「報酬方針」「報酬支給基準」の決定</li> <li>・「株式取得報酬の支給手続き」の決定</li> <li>・執行役個人別の評価・報酬額の決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役及び執行役の職務の執行の監査</li> <li>・会計監査人の選解任議案の決定</li> <li>・内部監査部等を連携し内部統制システムの監視・検証、執行役等への改善要請</li> </ul>
態勢整備や工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開催回数：年2回以上</li> <li>・サポート：コーポレートガバナンス事務局</li> <li>・委員全員が社外。必要に応じ社長がオブザーバー参加</li> <li>・社外役員が社内役員の人物を知る機会設置（社外取締役面談、各種アセスメントプログラムに参加）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開催回数：年2回以上</li> <li>・サポート：コーポレートガバナンス事務局</li> <li>・委員全員が社外。必要に応じ社長がオブザーバー参加</li> <li>・グループガバナンスとして傘下銀行含む役員の報酬制度ならびに報酬テーブルをHD報酬委員会で決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開催回数：原則毎月開催</li> <li>・サポート：監査委員会事務局</li> <li>・過半数が社外。</li> <li>・代表執行役等との意見交換</li> <li>・傘下銀行監査役等との意見交換・連携</li> </ul>

## IV. 委員会制度移行後の効果

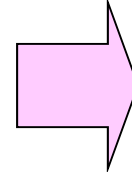
### 具体的効果

他業界・利害関係の無い人材を中心とした社外取締役の招聘



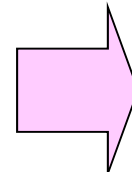
**外部の目線を意識した  
経営の実現**

執行に対する権限委譲



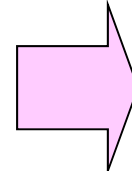
**機動性と柔軟性の向上**

取締役会の決議・報告事項に対する議論の活発化



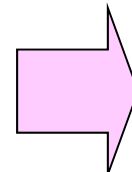
**アカウンタビリティに対する  
意識の向上**

監査委員会による執行役、内部監査部門とのコミュニケーション



**監視機能の強化**

指名・報酬委員会の運営



**役員等人事における  
透明性の向上**



## V. おわりに

### りそなグループの経営理念

りそなグループは、創造性に富んだ金融サービス企業を目指し、

お客様の信頼に応えます。  
変革に挑戦します。

透明な経営に努めます。  
地域社会とともに発展します。

### りそなWAY(りそなグループ行動宣言)

#### お客様と「りそな」

「りそな」はお客様との信頼関係を  
大切にします

- ・お客様からの信頼を全てに優先し、お客様の喜ぶ顔や幸せのために、誠実で心こもったサービスを提供します。
- ・お客様のニーズに応え、質の高いサービスを提供します。
- ・常に感謝の気持ちで接します。

#### 株主と「りそな」

「りそな」は株主との関係を  
大切にします

- ・長期的な視点に立った健全な経営を行い、企業価値の向上に努めます。
- ・健全な利益の適正な還元を目指します。
- ・何事も先送りせず、透明な経営に徹し、企業情報を公正かつ積極的に伝えます。

#### 社会と「りそな」

「りそな」は社会とのつながりを  
大切にします

- ・「りそな」が存在する意義を多くの人々に認めていただけるよう努力します。
- ・広く社会のルールを遵守します。
- ・良き企業市民として地域社会に貢献します。

#### 従業員と「りそな」

「りそな」は従業員の人間性を  
大切にします

- ・「りそな」の一員であることに誇りを持って働ける職場を創ります。
- ・創造性や変革に挑戦する姿勢を重んじます。
- ・従業員一人ひとりの人間性を尊重し、能力や成果を公正に評価します。

## 参考 1

### 主な権限委譲項目と担当部門

①重要な財産の処分・譲り受け

購買部門

②多額の借財

財務部門

③重要な使用人の選解任

人事部門

④重要な組織の設置等

経営企画部門

⑤社債募集に関する重要事項

財務部門

権限委譲

## 参考 2

# サクセッション・プランとは

### 【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HD「コーポレートガバナンス報告書」より抜粋

#### り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、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おります。

当社のサクセッション・プランは「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おります。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おります。

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おります。

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おります。

# 参考 3

## ● 役員に求められる人材像

