

日本銀行
金融高度化セミナー

りそな改革と
コーポレートガバナンス



RESONA

2015年4月16日

株式会社りそなホールディングス

CONTENTS

I. リそなグループの概要

II. リそな改革の歩み

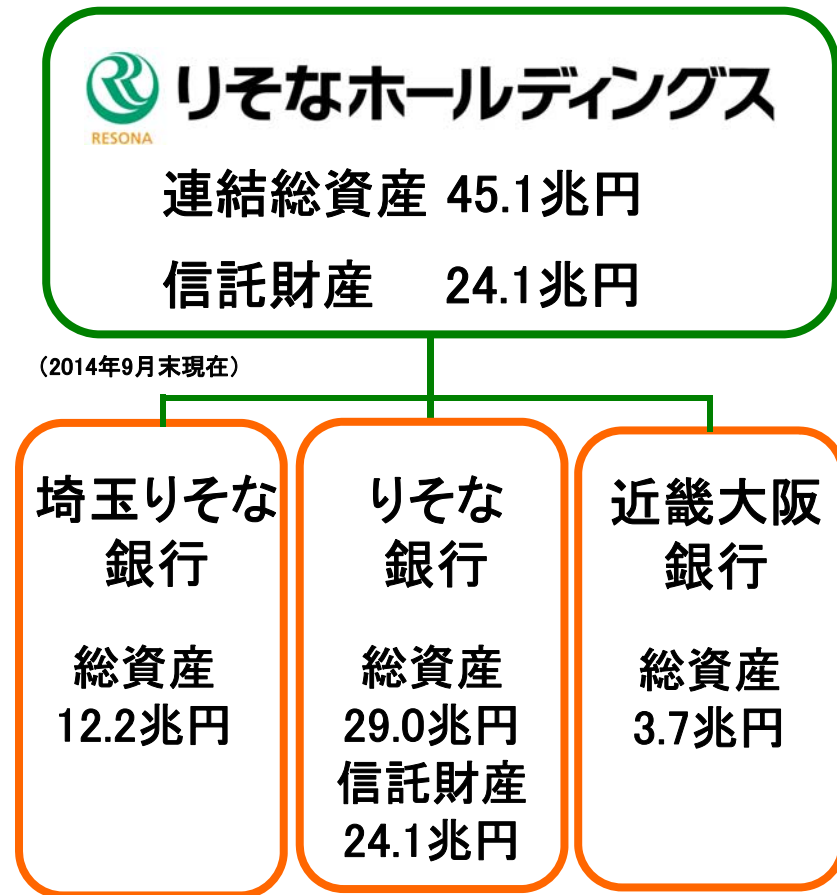
III. リそなのコーポレートガバナンス

I. リそなグループの概要

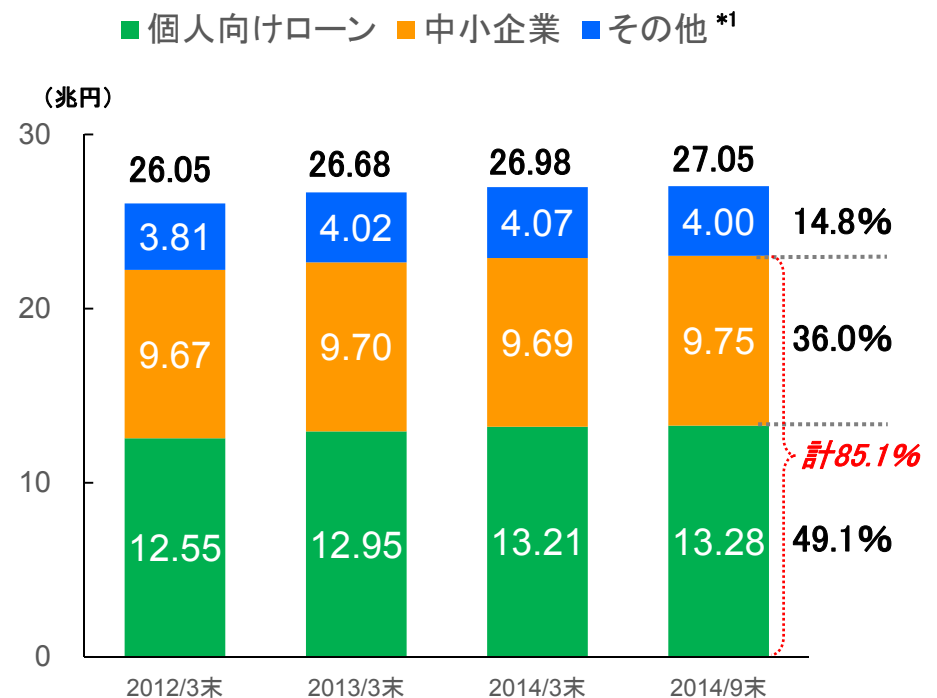
りそなグループの概要①

- 商業銀行でありながらフルラインの信託機能を兼ね備えた本邦最大の信託併営銀行グループ
- リテールバンキング業務に経営資源を集中。貸出金のうち、個人・中小企業向けが全体の8割以上

コーポレートストラクチャー



貸出ポートフォリオ



*1. グループ銀行合算
「その他」には、りそな銀行からホールディングスへの貸出を含む
(2012/3末 0.24兆円、2013/3末 0.19兆円、2014/3末 0.30兆円、
2014/9末 0.30兆円)

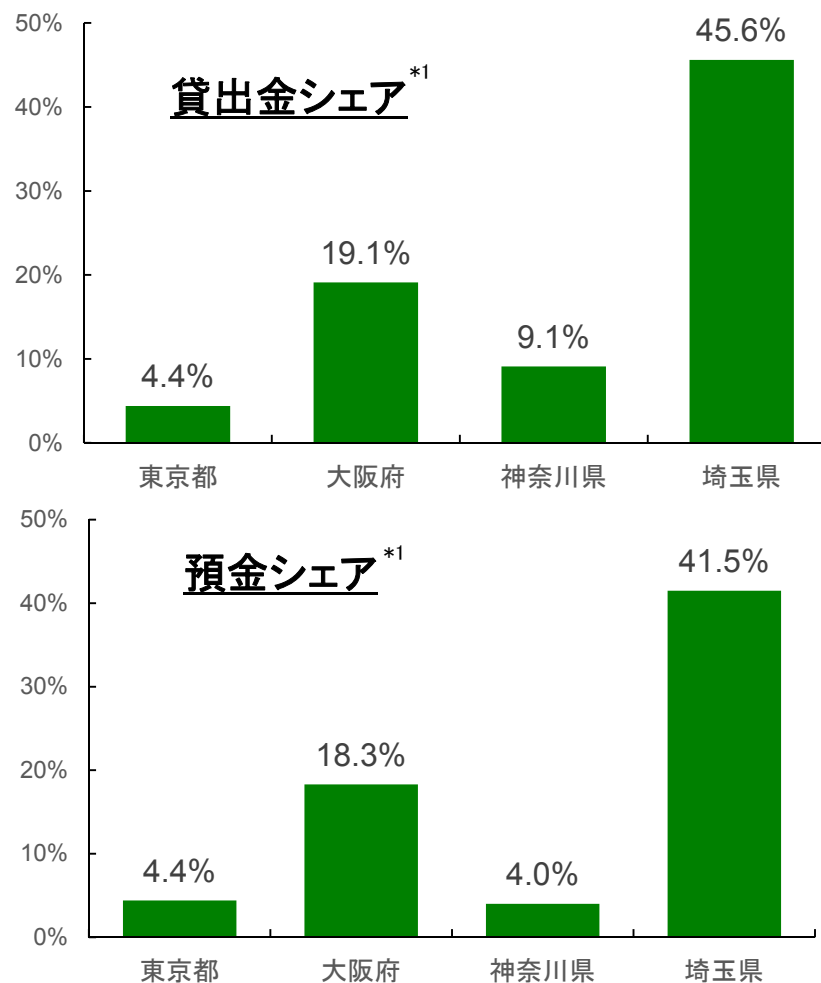
りそなグループの概要②

- 2大都市圏(首都圏・関西圏)に大きなプレゼンス
- 個人 約1,300万口座、法人 約43万先のお客さま基盤をもち、地域密着で運営

国内ネットワーク



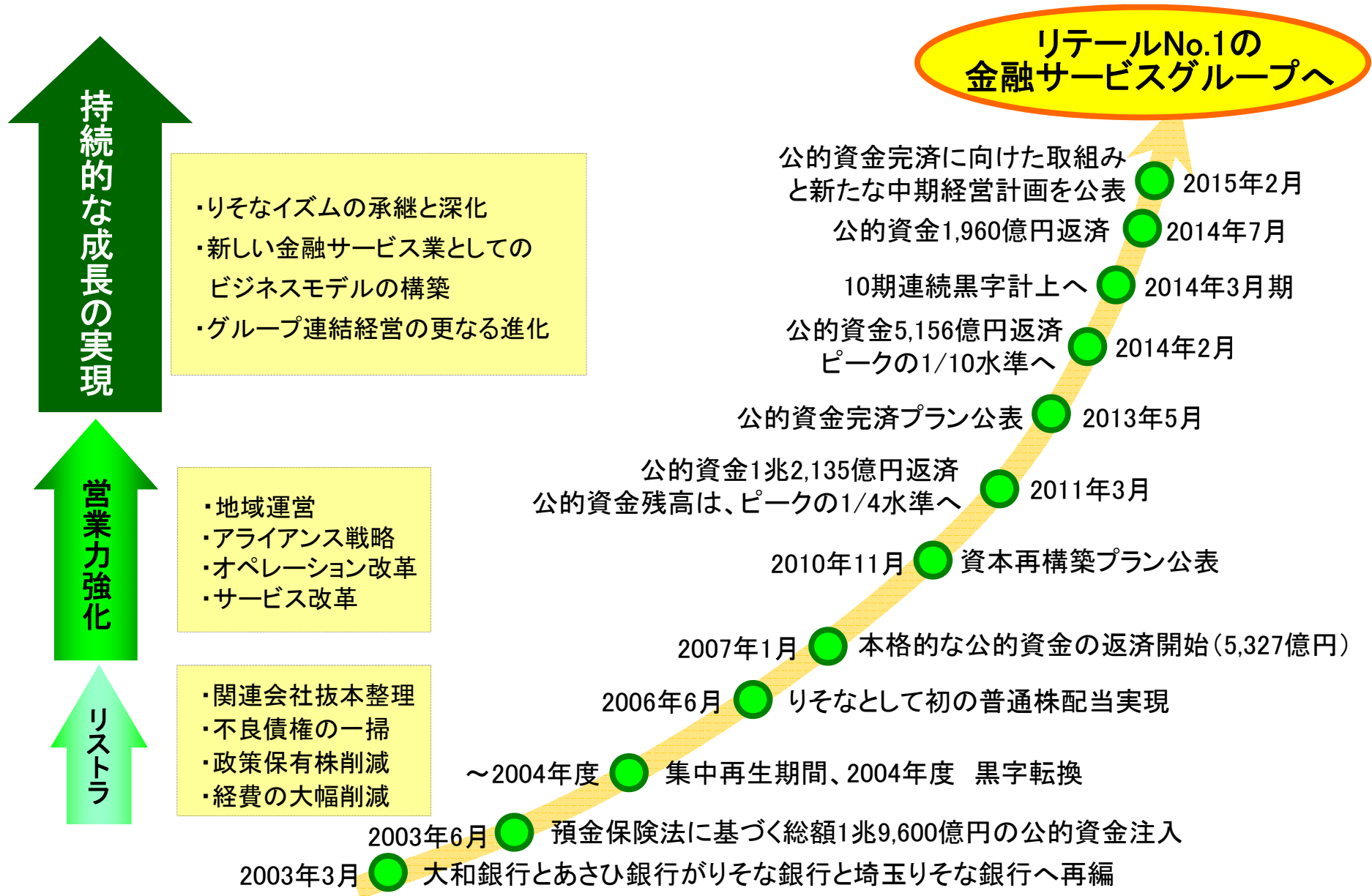
マーケットシェア



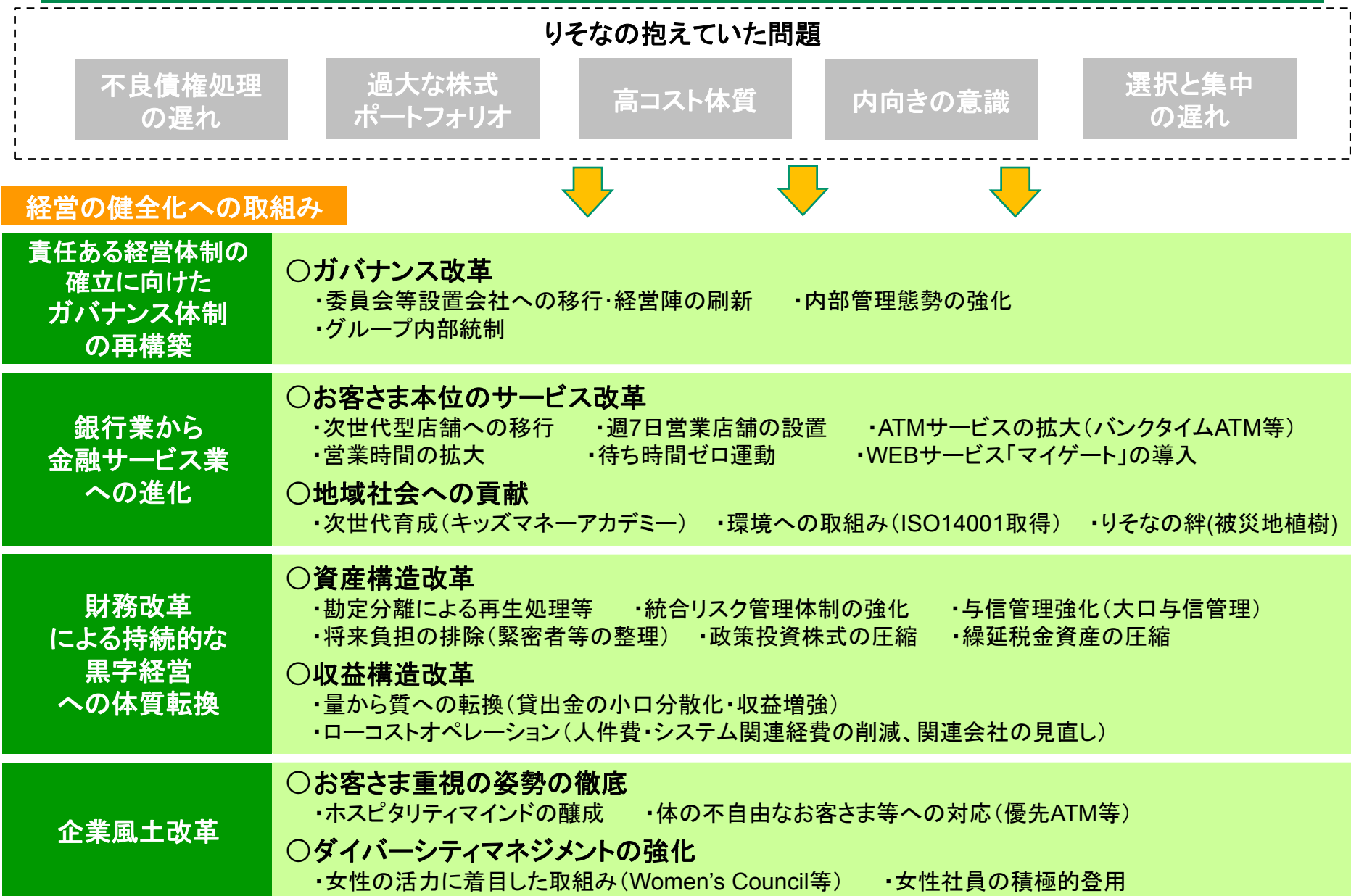
*1. グループ銀行合算、2014年9月末
日本銀行都道府県別預金・貸出金(国内銀行)に占める割合

Ⅱ. リそな改革の歩み

りそな改革の歩み



りそな改革の全体像

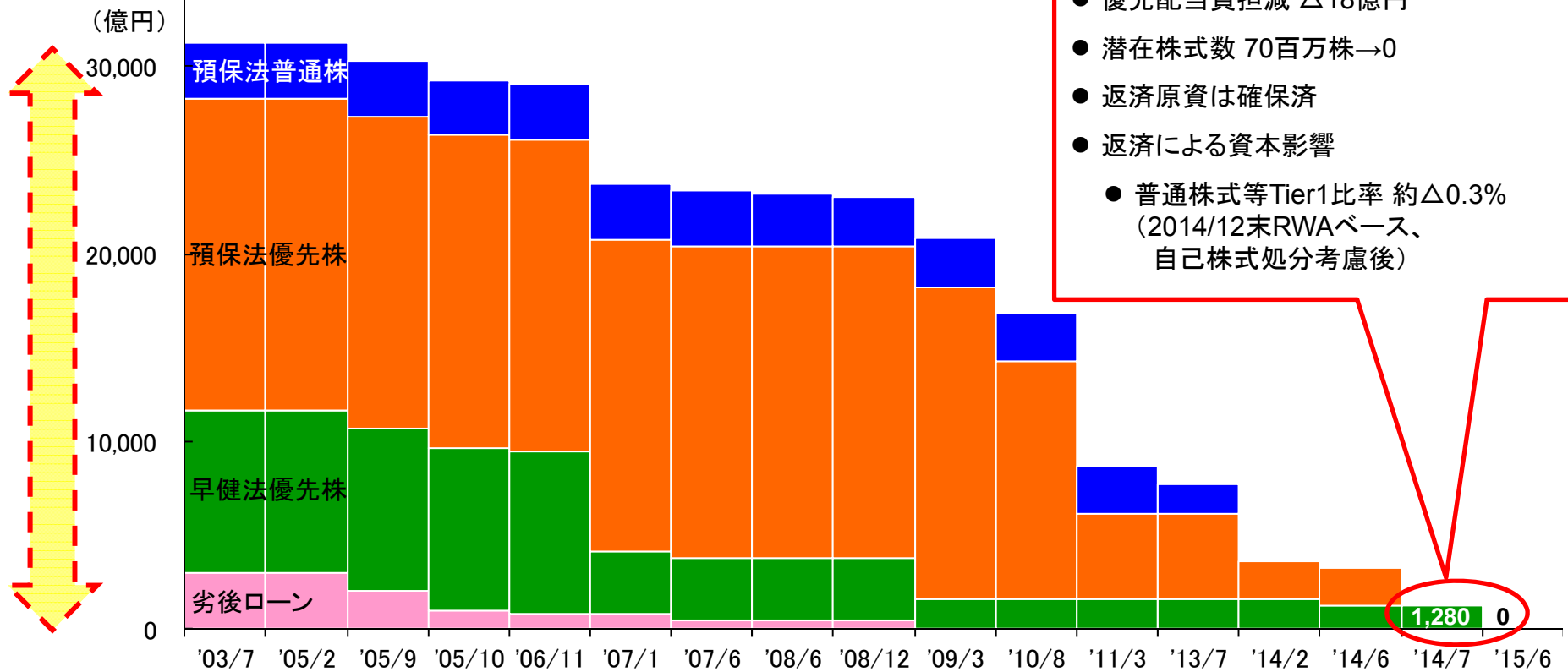


公的資金

経営健全化への取り組みの結果、リソナの再生と成長を支えてきた公的資金は完済へ

■ これまでの公的資金返済の歩み(注入元本ベース)

ピーク残高
3兆1,280億円



残る早健法優先株を返済し、公的資金を完済へ

- 2015/6月 株主総会承認後速やかに実施
- 優先配当負担減 △18億円
- 潜在株式数 70百万株→0
- 返済原資は確保済
- 返済による資本影響
 - 普通株式等Tier1比率 約△0.3% (2014/12末RWAベース、自己株式処分考慮後)

公的資金を完済
プレミアム等込総返済額3兆4,337億円
(配当金、利息除き)

お客さま目線による店舗・サービスの改革①

- お客さまの利便性を追求し、365日営業・年中無休の新チャネルも登場

りそなの「サービス改革」

平日17時まで営業

365日営業の
新チャネル

休日営業拡大

待ち時間ゼロ

次世代型店舗

24時間有人対応
コールセンター

グループ内振込
24時間即時決済

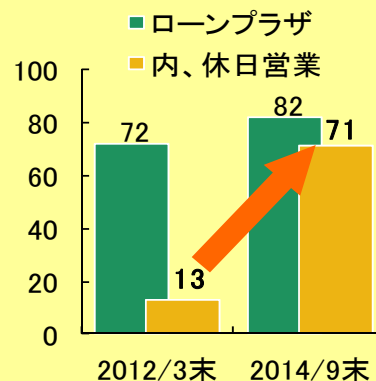
24時間/365日受付
インターネットバンキング

- りそな銀行と埼玉りそな銀行は平日17時まで営業



- セブンデイズプラザ(年中無休)

りそな銀行 うめきた、あべのハルカス
埼玉りそな銀行 おおみや
かわぐち
近畿大阪銀行 うめだプラザnanoka



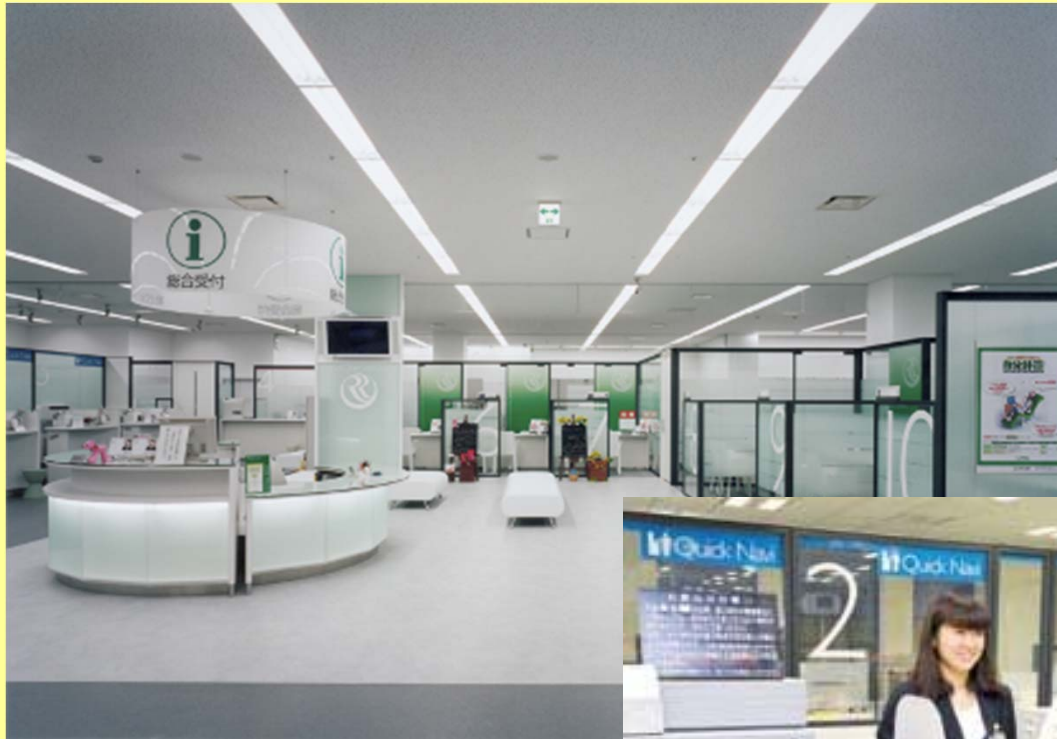
ローンプラザ
休日営業拡大



お客さま目線による店舗・サービスの改革②

■ 営業店におけるサービスレベルの向上と手続きのシンプル化を両立

■ 「待ち時間ゼロ」を目指した次世代型店舗



■ クイックナビを活用した迅速な取引

- ・税公金納付、振込等はATMを併設したクイックナビへ
- ・書類記入不要等でスピーディーなお手続きが可能に



■ 業務フローの見直しにより窓口待ち時間を短縮

当店はお客さまの
「待ち時間ゼロ」
をめざします。

一生涯命取り組んでおります。
お客さまのご意見・ご要望を
お聞かせください。

りそな銀行
支店長

ピーク日の平均待ち時間*

月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
前年実績	10分	10分	10分	10分	10分	10分
本年実績	5分	5分	5分	5分	5分	5分

引き続き努力いたします。

*待ち時間：受付カードをお取りになってから、お呼びするまでの時間

「りそな」

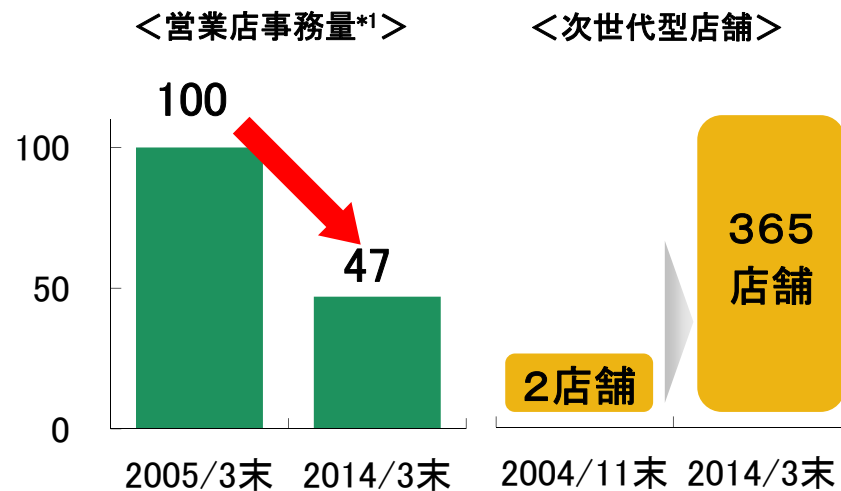
クイックナビは
特許取得済!!

オペレーション改革を通じたローコスト化

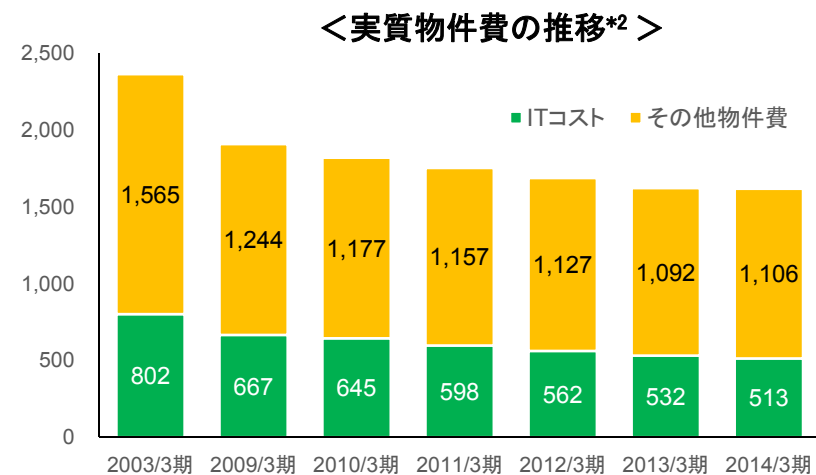
サービス向上と同時に事務量削減を通じたコスト削減を実現し、営業力を強化

- 事務量の大幅削減
- 次世代型店舗の拡充

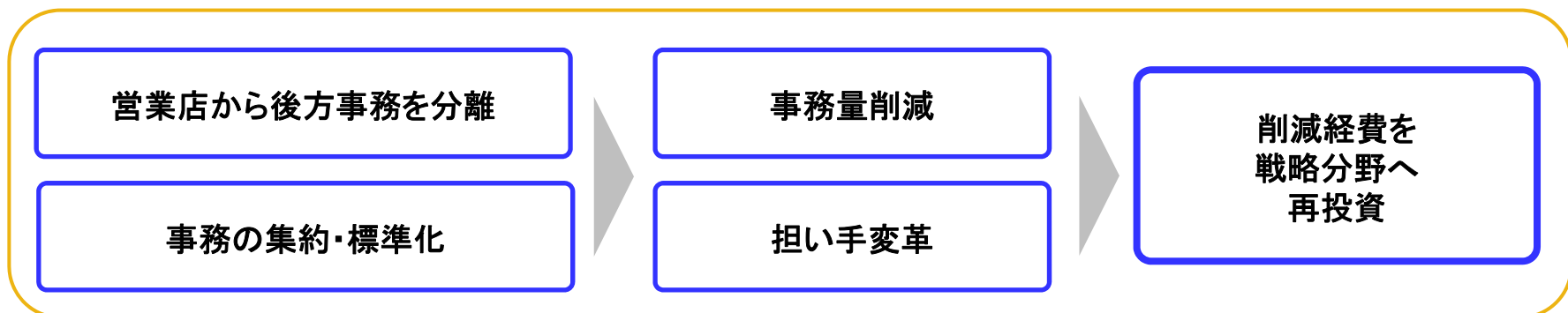
- 実質物件費は2002年度対比で3割を超える削減実績



*1. 2005/3末=100とした場合の事務量。りそな銀行、りそなビジネスサービス合算



*2. 実質物件費：物件費—人材派遣費用等、単位：億円



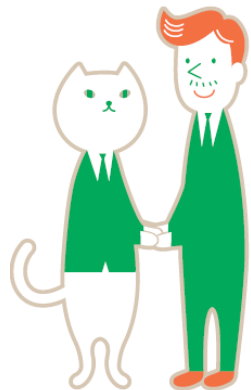
地域経済活性化に向けた支援



『オープンイノベーションセミナー
& 個別商談会』
「大手企業」と「ものづくり企業(中小企業)」の
ビジネスマッチングの場を提供



『合同企業説明会』
学生の就職支援と地元企業の人材確保を
支援するため、「就活」の機会を提供



『ネットワーク商談会』
「食」をテーマに、お客さま同士の新たな
“ネットワーク”を広げる商談会を企画

CSR活動事例 ～子ども向け金融経済教育～

『リそなキッズマネーアカデミー』

2014年夏までに約33,000人が参加
自治体や学校、企業とのコラボで
「地域オリジナル企画」を実施
お金の大切さに加え、環境や食・健康など、
複合的に学習



水力発電機を動かす体験
環境に優しい社会づくりを学習



低学年から
ゲームで楽しく
お金の大切さを
学習

予算内でカレーの材料を調達
お金と食の大切さを実感



大学の講義を体験
テーマは
「健康に関する英語」



ダイバーシティマネジメントの推進

りそなウーマンズカウンスル

女性が生き生きと活躍できる風土づくりに
向けた経営直轄の諮問機関



りそなパパママの会 復職支援セミナー

子育てや仕事の両立について
一緒に考える機会を提供

『ダイバーシティ経営企業100選』

(経済産業省共催)に選ばれました

(2013年3月)



平成26年度『なでしこ銘柄』選定

「女性の活躍推進」に優れた上場企業として
『なでしこ銘柄』に選ばれました

➤ 女性管理職比率 21%

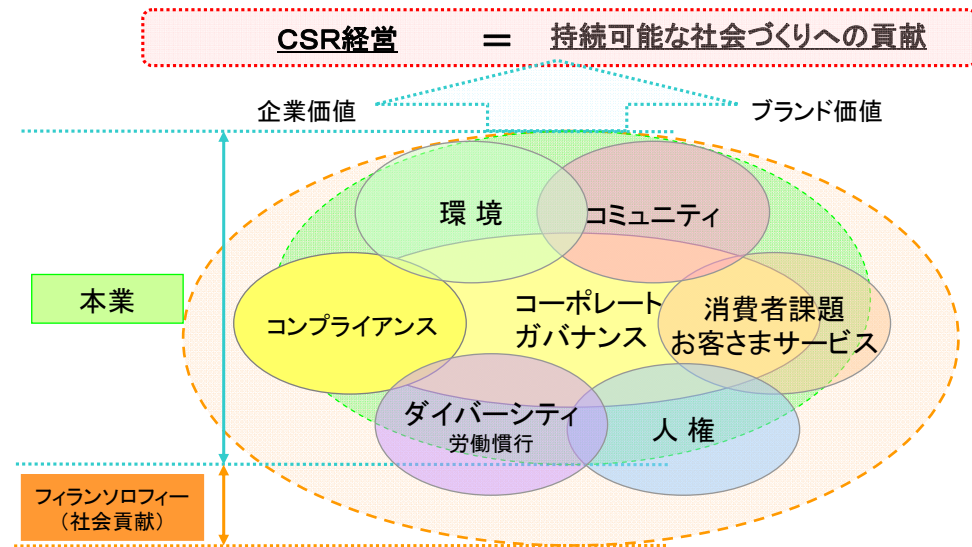
(経済産業省・東京証券取引所)

(2015年3月)



りそなのCSR経営

- 『銀行経営はCSRそのもの』であり、
『CSR経営＝持続可能な社会
づくりへの貢献』と位置付け
- りそなグループの持つ経営資源
を活かして、社会的課題の
解決に貢献できるよう、
さまざまな活動に取組み



従業員のボランティア活動団体

Re:Heart倶楽部

● Re:Heart倶楽部とは？

Re:Heart(リハート)倶楽部は、2012年10月に発足した、りそなグループ従業員のボランティア団体です。りそなグループ発足10周年を機に、これまで以上に地域社会に貢献する活動を活性化するために、従業員の自発的な活動を支援する取組みとして始めました。「地域コミュニティの活性化」「次世代の育成」「環境保全」など、地域社会を取り巻く社会的課題を、従業員一人ひとりがいち早くキャッチし、課題解決に取り組んでいます。

新たな「中期経営計画」・「資本政策」

ポイント① 「公的資金」の完済

- 残存する公的資金1,280億円を全額返済※
 (※) 2015年6月の定時株主総会における承認を前提
 承認後速やかに完済オペレーション実施

ポイント② 新たな「資本政策」

1. 自己資本比率の目標水準

- 国内基準における十分な自己資本を確保
- 国際統一基準においても普通株式等Tier1(その他有価証券評価差額金除く)^(注1)で8%を安定的に上回る水準を目指す

2. 配当方針他

- 2014年度期末配当より2円増配(年間15円⇒17円)
- 2015年度より中間配当実施
- 株主優待制度の導入(ポイントクラブ)
- ROE^(注2)は10%を上回る水準を確保

3. 自己株式の処分

- 資本の質的・量的強化の一環として、2015年3月に第三者割当による自己株式(普通株式)の処分を実施
- 公的資金完済後、速やかに第4種優先株式を取得

ポイント③ 新たな「中期経営計画」

目指す姿	リテールNo.1						
基本的な考え方	お客さまの喜びがりそなの喜び						
経営方針	<ul style="list-style-type: none"> ● りそなイズムの承継と深化 ● 新しい金融サービス業としてのビジネスモデルの構築 ● グループ連結運営のさらなる進化 						
計画の位置づけ	攻めの経営へのマインドチェンジ						
経営課題	「持続的成長」へのシフト						
	<table border="1"> <tr> <td>本業収益による持続的成長</td> <td>コスト構造の改革</td> <td>資本運営の高度化</td> </tr> </table>	本業収益による持続的成長	コスト構造の改革	資本運営の高度化			
本業収益による持続的成長	コスト構造の改革	資本運営の高度化					
経営戦略	<table border="1"> <tr> <td>ビジネス戦略</td> <td> 戦略事業領域の深掘り <ul style="list-style-type: none"> ● ソリューションを柱とした差別化戦略の高度化 ● 信託・不動産機能等も活用した「成長・再生・承継ソリューション」と「トータルライフソリューション」の実践 </td> </tr> <tr> <td>基盤戦略</td> <td> 新たな収益機会創出への挑戦 <ul style="list-style-type: none"> ● ワンランク上の“際立つ”リテール金融サービスの追求 ● 「オムニチャネル構想の実現」と「オープンプラットフォームの拡充」を通じた新たなお客さま価値の創造 </td> </tr> <tr> <td></td> <td> ビジネス戦略を支える強固な経営基盤の構築 <ul style="list-style-type: none"> ● 「サービス改革」、「オペレーション改革」、「次世代人材マネジメント」、「キャピタルマネジメント」の進化 </td> </tr> </table>	ビジネス戦略	戦略事業領域の深掘り <ul style="list-style-type: none"> ● ソリューションを柱とした差別化戦略の高度化 ● 信託・不動産機能等も活用した「成長・再生・承継ソリューション」と「トータルライフソリューション」の実践 	基盤戦略	新たな収益機会創出への挑戦 <ul style="list-style-type: none"> ● ワンランク上の“際立つ”リテール金融サービスの追求 ● 「オムニチャネル構想の実現」と「オープンプラットフォームの拡充」を通じた新たなお客さま価値の創造 		ビジネス戦略を支える強固な経営基盤の構築 <ul style="list-style-type: none"> ● 「サービス改革」、「オペレーション改革」、「次世代人材マネジメント」、「キャピタルマネジメント」の進化
ビジネス戦略	戦略事業領域の深掘り <ul style="list-style-type: none"> ● ソリューションを柱とした差別化戦略の高度化 ● 信託・不動産機能等も活用した「成長・再生・承継ソリューション」と「トータルライフソリューション」の実践 						
基盤戦略	新たな収益機会創出への挑戦 <ul style="list-style-type: none"> ● ワンランク上の“際立つ”リテール金融サービスの追求 ● 「オムニチャネル構想の実現」と「オープンプラットフォームの拡充」を通じた新たなお客さま価値の創造 						
	ビジネス戦略を支える強固な経営基盤の構築 <ul style="list-style-type: none"> ● 「サービス改革」、「オペレーション改革」、「次世代人材マネジメント」、「キャピタルマネジメント」の進化 						
収益計画	<ul style="list-style-type: none"> ● 2017年度計画 <table border="1"> <tr> <td>業務粗利益(銀行合算)</td> <td>6,000億円</td> </tr> <tr> <td>税引後当期利益(グループ連結)</td> <td>1,750億円</td> </tr> </table>	業務粗利益(銀行合算)	6,000億円	税引後当期利益(グループ連結)	1,750億円		
業務粗利益(銀行合算)	6,000億円						
税引後当期利益(グループ連結)	1,750億円						

ポイント④ 関西圏の本部機能集約等

- 関西圏におけるグループの本社機能等の移転・集約
- 近畿大阪銀行の本社移転

新たな収益機会創出への挑戦

■ グループのお客さま基盤、事業基盤、戦略地域の拡充

オムニチャネル構想の実現

■ 2015年1月 オムニチャネル戦略室設置

<1,300万のお客さま基盤> 通常会えるお客さま



収益機会の拡大 通常会えないお客さま



“首都圏・関西圏”外の新たなお客さま

いつでも

24時間365日

どこでも

パーソナライズされた質の高い金融サービス

マーケティングの
高度化

バリューチェーンの
再構築

- ✓ ビッグデータを活用したきめ細かな分析
- ✓ グループ銀行の店頭サービス相互利用拡大
- ✓ 対面・非対面チャネルの連携



オープンプラットフォームの拡充

近畿大阪

りそな

埼玉りそな

グループ銀行のサービスカ・経営効率を高める
3つのオープンプラットフォーム

リテール
基盤・機能

信託・不動産
国際業務

事務システム

一層の拡充による**収益機会の拡大**

戦略投資の強化

- ✓ 信託財産運用・アセットマネジメント業務における運用ノウハウの活用・体制強化

アライアンスの拡大

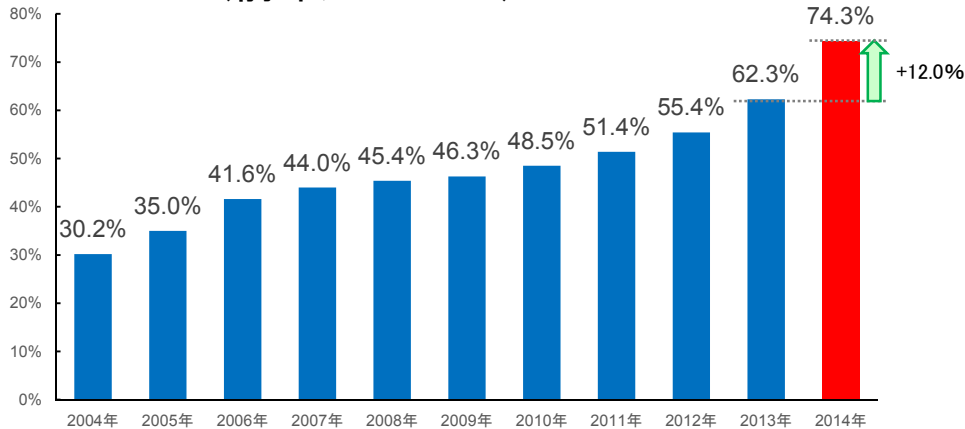
- ✓ 地方銀行との連携
信託代理店:18行、ATM共同運用:10行
- ✓ 業界トップクラスの企業を中心に排他的でないオープンなアライアンスを推進

Ⅲ. リそなのコーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスを巡る動向

■ 社外取締役選任企業(東証1部)*1

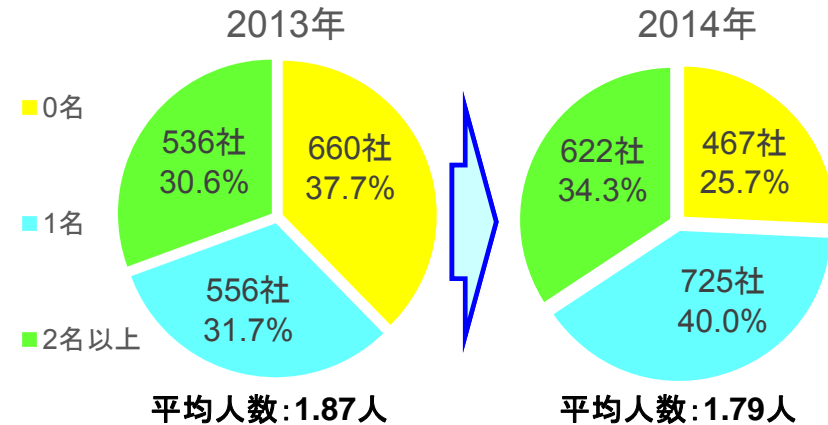
- 1,345社/1,813社と7割を超え74.2%に(前年比+11.9%)



*1. 出所: 東京証券取引所「東証上場会社における社外取締役の選任状況(確報)」(2014年7月25日)

■ 社外取締役人数の内訳

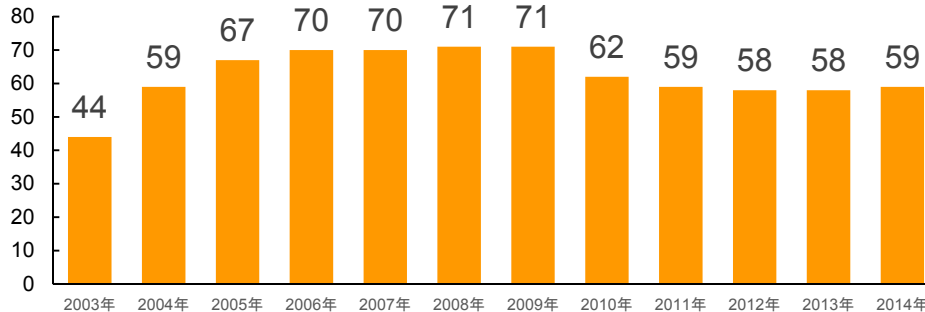
- 複数名選任している上場企業比率は、1/3を超え、34.3%に(前年比+3.7%)



※平均人数は、社外取締役を選任している上場企業における1社あたりの人数

■ 委員会設置会社 企業数(全上場企業)

- 全上場企業の1.6%(59社/3,787社)
- 十分には普及していない状況



*1. 出所: 日本取締役協会公表の「委員会設置会社リスト(上場企業)」(2015年1月31日)を基に作成(2014年を除き毎年12月末時点)

外国人投資家の影響

- 外国人株主比率30%以上の上場企業では、81.5%が社外取締役を選任し、3名以上を選任している企業も27.3%と高い比率

*日本取締役協会「上場企業のコーポレート・ガバナンス調査」(2014年8月1日)より

- 外国人投資家との対話の中から、より分かりやすいガバナンスの形へと、取締役会の構成が急速に変化している傾向

ガラス張りの役員室



現在の取締役会メンバー(りそなホールディングス)

(2015年4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
 取締役兼代表執行役 古川 裕二
 取締役 磯野 薫

監査

(*1: 取締役会議長)

・指名・報酬委員会は
 全て社外取締役で構成
 ・各委員会の委員長は
 全て社外取締役
 ・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) * 監査 指名
 取締役 大藺 恵美 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授) 指名
 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) * 指名 報酬
 取締役 佐貫 葉子 (NS 総合法律事務所 所長) 監査
 取締役 浦野 光人 (株式会社ニチレイ 相談役) * 報酬
 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) 報酬

(* : 委員会委員長)

グループ銀行の体制

りそなホールディングス

(2015年4月1日現在)

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	江副 弘隆
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

代表取締役社長	池田 一義
代表取締役副社長兼執行役員	岩田 一男
取締役兼常務執行役員	中尾 安志
取締役兼執行役員	西山 和宏
取締役(非常勤) ※	池田 博之
取締役(非常勤) ※	野村 眞
取締役(非常勤) ※	永井 秀哉
監査役	吉武 一
監査役	村上 真輔
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
代表取締役副社長兼執行役員	酒井 真樹
取締役(非常勤) ※	原 俊樹
取締役(非常勤) ※	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

※改正会社法経過措置により、2016年6月株主総会まで社外取締役となる

社外取締役求められる役割

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
- 一般株主の代表としての独立した立場

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験」「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

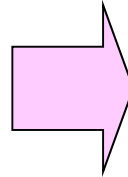
指名・報酬・監査委員会の概要

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

委員会設置会社移行による効果

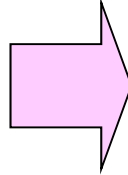
コーポレートガバナンス強化の具体的効果

①執行に対する権限委譲



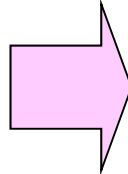
機動性と柔軟性の向上

②指名・報酬委員会の運営



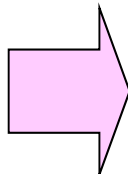
**役員等人事における
透明性の向上**

③監査委員による執行役、
内部監査部門とのコミュニケーション



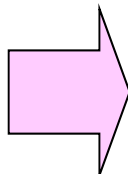
監視機能の強化

④他業界・利害関係のない人材を
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**

⑤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**

当初の取締役会メンバー(りそなホールディングス)

***1 取締役兼代表執行役会長 細谷 英二** (東日本旅客鉄道株式会社 代表取締役副社長)
 (*1: 取締役会議長) 指名 報酬

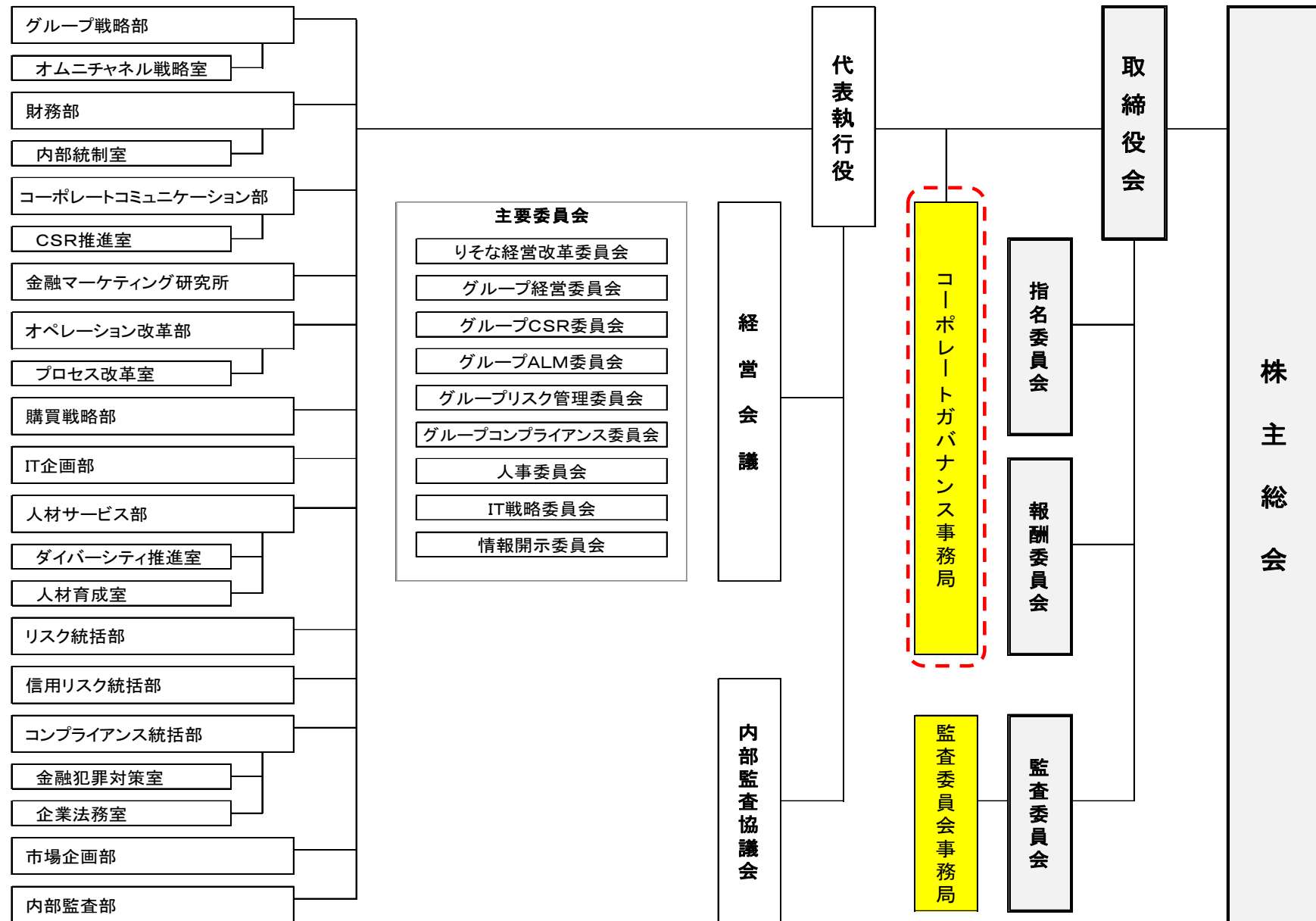
社外取締役 (6名)	取締役 荒川 洋二 (弁護士)	監査
	取締役 井上 輝一 (トヨタ自動車株式会社 常勤監査役)	監査
	取締役 小池 俊二 (株式会社サンリット産業 社長)	* 報酬
	取締役 箭内 昇 (アローコンサルティング事務所代表)	* 監査
	取締役 林野 宏 (株式会社クレディセゾン 社長)	* 指名
	取締役 渡邊正太郎 (経済同友会副代表幹事・専務理事)	指名 報酬

(* : 委員会委員長)

社内取締役	取締役兼代表執行役社長 川田 憲治	
	取締役 石橋 雅夫	監査

- りそなホールディングスおよびグループ銀行合計で29名の役員が退任し、関連会社では113名が退任

りそなホールディングス組織図



(2015年3月末現在)

コーポレートガバナンスの機能発揮に向けた態勢整備と工夫

サポート・運営等

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
※監査委員については、監査委員会事務局
- 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
- 社外取締役の要望（営業戦略・クロスセラーズ・ダイバーシティ推進等）を踏まえた議題選定
個別具体的な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
経営メッセージ等についても、社内イントラネット等で営業現場に周知することで、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
新任の社外取締役に対し、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、ローンプラザ、セブンデイズプラザ等

- フリーディスカッションの実施（取締役会終了後にフリーディスカッションの場を設置）
- 社外取締役からのアンケート実施による取締役会運営の定点評価

りそなグループ経営理念

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、誠実で心の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。



銀行の常識を変えよう。



これまでの銀行に足りなかったこと。

これからの銀行に求められること。

それみんな、リそながカタチにしよう。

お客さまにとって、本当にいいことを考えて。

お客さまの喜びは、私たちの喜びなのだから。