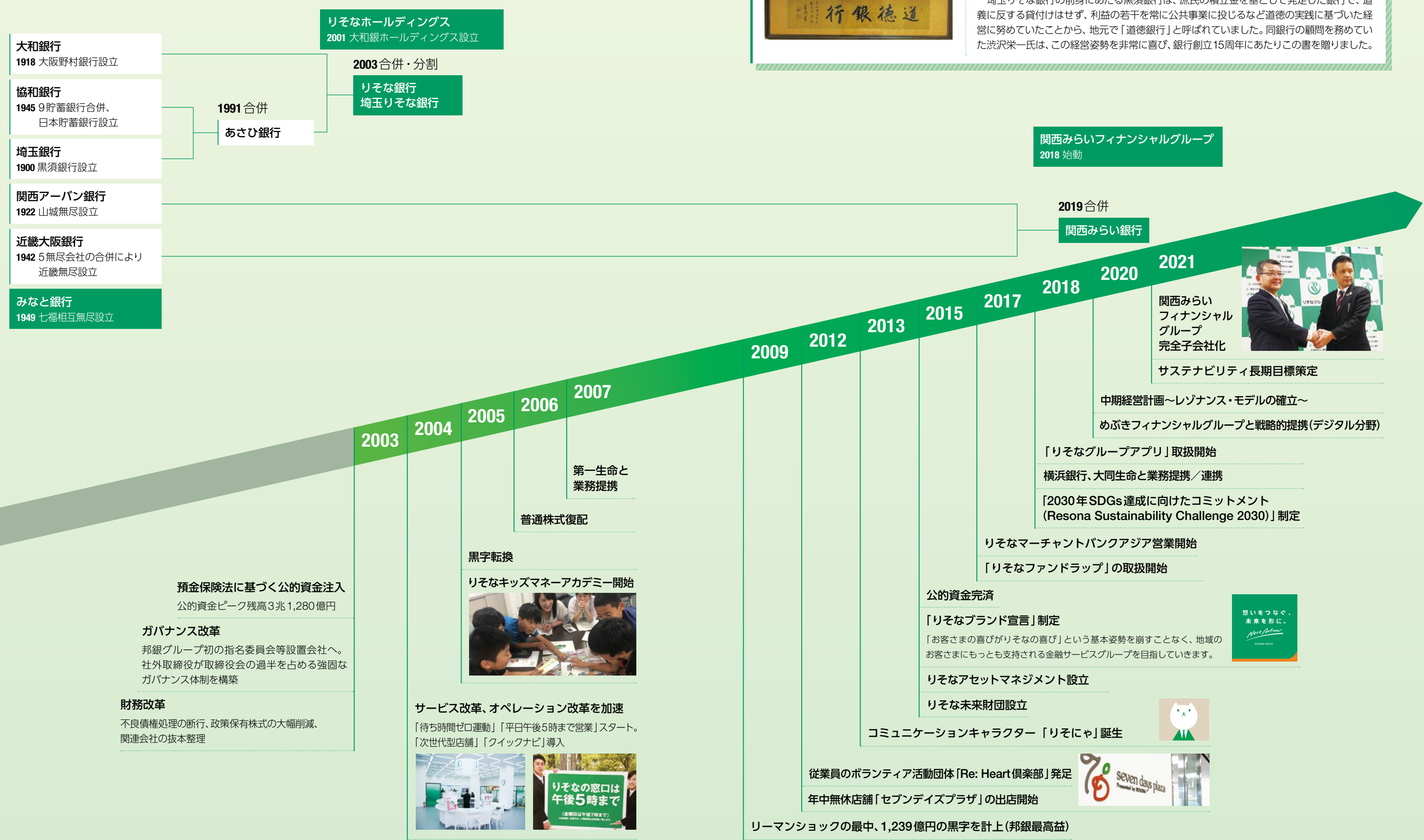


「りそなの強み」に磨きをかける

「リテールNo. 1」への道のり

りそなグループは、グループ銀行が長い歴史のなかで築き上げた「リテール基盤」と、2003年の公的資金注入後のりそな改革を通じて培われた「変革のDNA」により、銀行業から金融サービス業への進化を続けています。



扁額「道徳銀行」 旧・黒須銀行に贈った渋沢栄一氏自筆の書

埼玉りそな銀行の前身にあたる黒須銀行は、庶民の積立金を基として発足した銀行で、道義に反する貸付けはせず、利益の若干を常に公共事業に投じるなど道徳の実践に基づいた経営に努めていたことから、地元で「道徳銀行」と呼ばれていました。同銀行の顧問を務めていた渋沢栄一氏は、この経営姿勢を非常に喜び、銀行創立15周年にあたりこの書を贈りました。

りそなグループの概要

グループ体制

2021年4月1日

グループストラクチャー



(注) 主要なグループ会社を記載

りそなのネットワーク・基盤

2021年3月末

りそなグループは、経済活動や人口が集積する首都圏および関西圏において、強固な営業基盤を確立しています。特に埼玉県における預金・貸出金のマーケットシェアは40%を超えるほか、関西みらいフィナンシャルグループ (KMFG) が加わり、大阪府、兵庫県、滋賀県でのプレゼンスが向上しました。

国内ネットワーク



海外ネットワーク

海外駐在員事務所 アジア4都市(上海、香港、バンコック、ホーチミン)

りそなマーチャントバンクアジア(シンガポール)

りそなブルガリア銀行(合併銀行) (インドネシア) 本店、支店: 2、出張所: 5

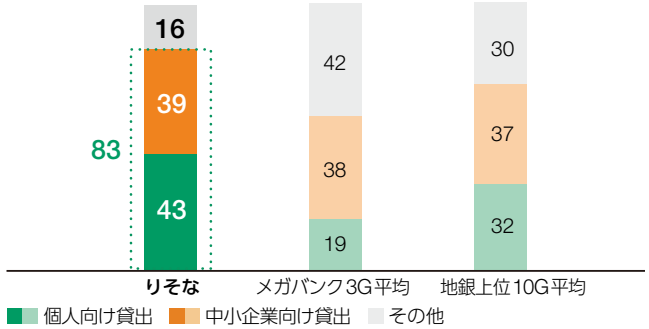
りそな・インドネシア・ファイナンス(インドネシア)

りそなのポジション

貸出金ポートフォリオ※1

2021年3月末

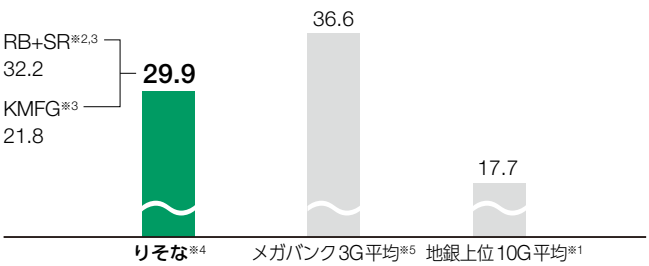
りそなグループの貸出金は、約83%が個人と中小企業のお客さま向けで占められ、リテール業務に軸足を置いた貸出金構成となっています。(%)



連結フィー収益比率

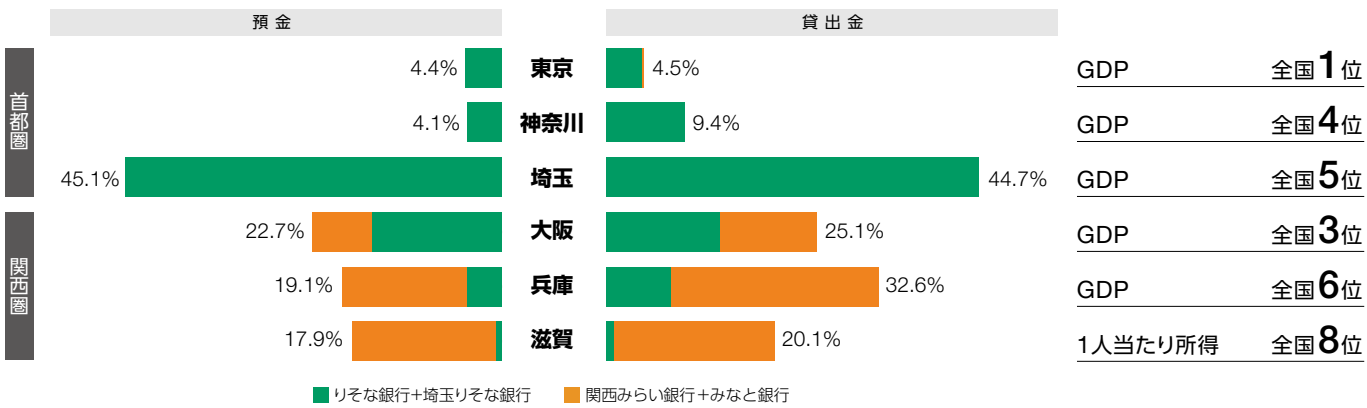
2021年3月期

KMFGのフィー収益は伸びしろが大きく、同グループのお客さま向けにりそなの商品・サービスを積極的に展開していきます。(%)



預金、貸出金のマーケットシェア※7

2021年3月末



※1 出所：各社決算資料、りそな：グループ銀行合算(りそな銀行+埼玉りそな銀行+関西みらい銀行+みなと銀行)、メガバンク3G：三菱UFJ+三菱UFJ信託、みずほ+みずほ信託、三井住友、地銀上位10G：連結総資産上位10地銀グループ(ふくおかFG、めぶきFG、コンコルディアFG、千葉、ほくほくFG、静岡、京都、九州FG、八十二、西日本FHD)

※2 りそなホールディングス連結 - 関西みらいフィナンシャルグループ連結

※3 RB：りそな銀行、SR：埼玉りそな銀行、KMFG：関西みらいフィナンシャルグループ

※4 りそなホールディングス

※5 三菱UFJFG、三井住友FG、みずほFG

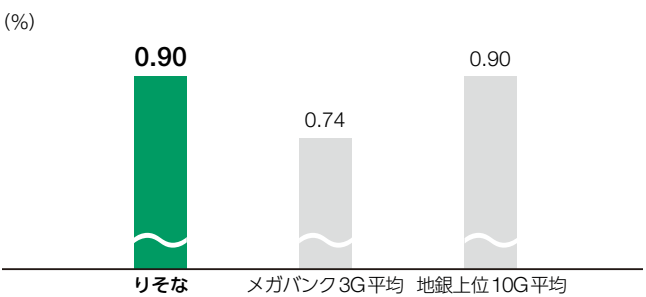
※6 連結経費率=営業経費/業務粗利益

※7 グループ銀行合算、日本銀行都道府県別預金・貸出金(国内銀行)に占める割合

預貸金利回り差※1

2021年3月期

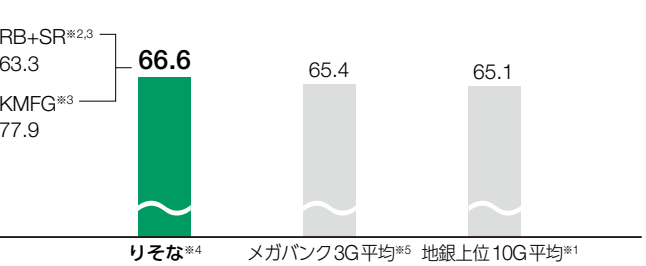
一般的に貸出金利回りが低い大企業取引がが少ないため、相対的に高い預貸金利回り差を確保する一方、貸出金が小口に分散されていることで、適切な信用リスクコントロールが可能となっています。(%)



連結経費率※6

2021年3月期

オペレーション改革で培ったノウハウをグループ全体に展開、デジタル化を加速させ、ローコスト運営を追求していきます。(%)



関西みらいフィナンシャルグループの完全子会社化

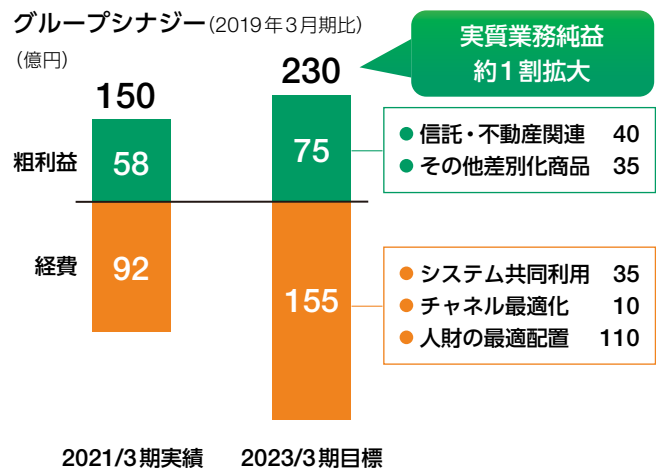
リそなグループは、2021年4月1日、関西みらいフィナンシャルグループ (KMFG) の完全子会社化を実施しました。重要なマザーマーケットであり、今後一層の経済活発化が期待される関西圏へのコミットメントをさらに強化するとともに、地域経済・お客さまをグループ一体でサポートしてまいります。



関西みらいフィナンシャルグループ社長 菅哲哉 (左) とリそなホールディングス社長 南昌宏 (右)

PMI※加速で、グループシナジーを実現

KMFG完全子会社化により、経営資源の再配分を制約なく、よりスピーディーに実施することが可能となりました。グループシナジーは、2023年3月期に230億円 (2019年3月期対比) を見込んでおり、これはグループ全体の実質業務純益を1割程度押し上げる水準です。リそなの特長的な商品・サービスのグループ展開を通じたトップラインシナジーとして75億円、グループでの「システム共同利用」「チャネル最適化」「人財の最適配置」を通じたコストシナジーとして155億円を実現していく考えです。2021年3月期において、すでにトップライン約60億円、コスト約90億円、合計約150億円のシナジーが実現しており、計画達成に向けてしっかりと取り組んでいきます。



チャネルの最適化

KMFG完全子会社化により、KMFGにおける共同店舗営業拠点数は、当初の約90拠点の計画から30拠点追加し約120拠点まで拡大します。お客さま利便性の維持・向上を図りながら、店舗運営の効率化、ソリューション力の強化を進めていきます。



リそな銀行高槻富田支店と関西みらい銀行富田支店の共同店舗



リそな銀行加古川支店とみなと銀行加古川支店の共同店舗

営業シナジーの追求

関西みらい銀行、みなと銀行では、信託・不動産の機能を切り口としたソリューションや、リそなが半世紀にわたって培ってきた年金運用ノウハウを活かした「リそなファンドラップ」など、従来KMFGにはなかったリテールのお客さまに親和性の高い商品・サービスのご利用が大きく増加しています。

また、リそなグループの法人お取引先数が50万社に及ぶなか、グループで一体運営している東西5拠点 (東京、大阪、埼玉、神戸、滋賀) のビジネス創造拠点「ビジネスプラザ」を通じてビジネスマッチングのサービスをご利用いただくなど、グループネットワークも活発にご利用いただいています。



リそなファンドラップ



ビジネスセミナーの様子

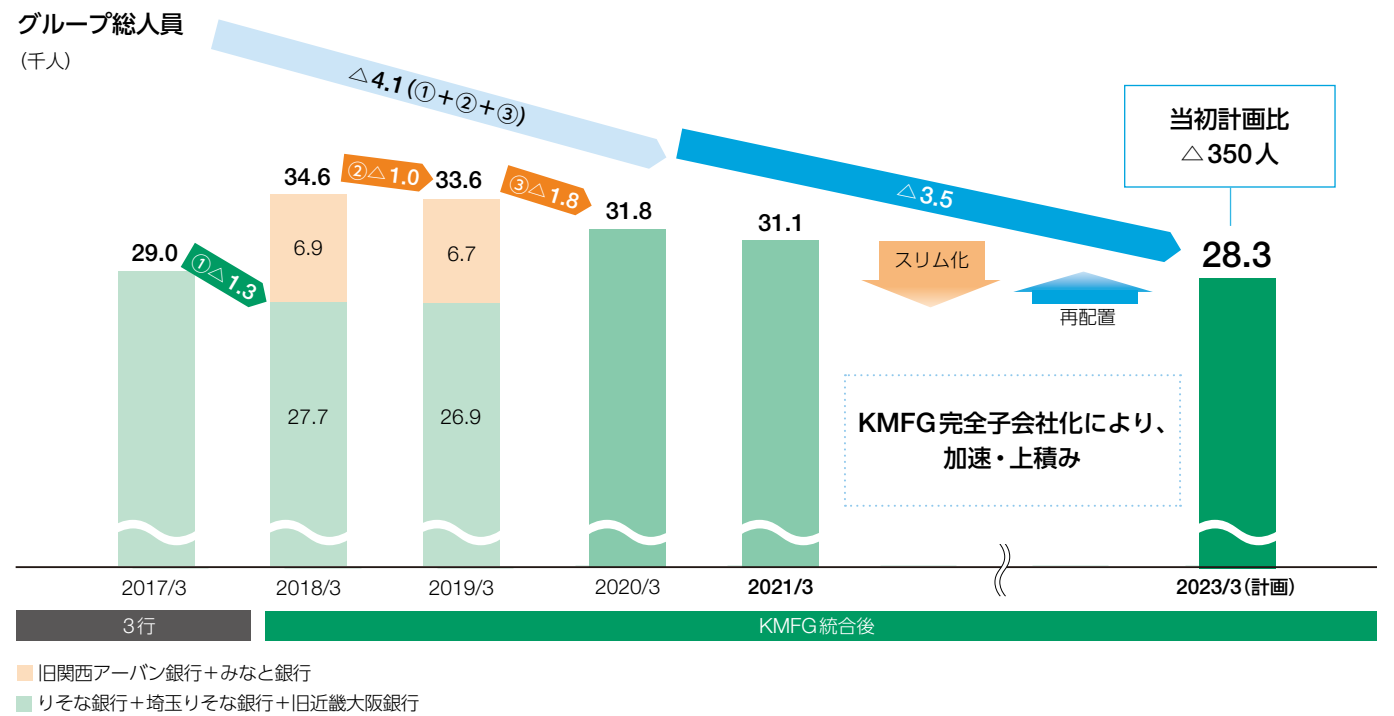


ビジネスプラザ

人財の再配置

リそなグループの総人員は、中期経営計画の3年間で約3,500人の減少を見込み、2023年3月末には28,300人の体制を目指します。KMFG完全子会社化を通じて、当初計画比さらに350人スリム化します。DX (デジタルトランス

フォーメーション) をベースに生産性向上、チャネル改革を進めるとともに、グループベースでの人財再配置加速により、自然減でKMFG統合前 (2017年3月) の29,000人を下回る水準を目指します。



※ Post Merger Integration (M&A後の経営統合プロセス)

基盤の再構築 人財

基本的な考え方およびこれまでの取り組み

リそなグループは、2003年の発足直後の経営危機（リそなショック）を経て、性別・年齢・職種などに関係なく従業員が活躍できる「ダイバーシティ・マネジメント」を中心とした人事運営を行ってきました。

近年はもう一歩推し進め、多様な人財が活躍し、多様な価値観が混ざり合う「ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）」の実現に向けた取り組みを推進しています。

具体的には、女性従業員の声を経営に反映させていくことを目的とした「リそな Women's Council」の活動や、女性ライン管理職比率の向上を目指したリーダー研修・メンタリン

グ制度、中高年の活躍推進に向けたキャリア研修などの取り組みを実施してきました。

D&Iの考え方は人事制度にも反映されています。複数の職種間（社員・スマート社員（限定正社員）・パートナー社員（パートタイマー））で共通の職務等級制度・人事評価制度を適用し、同一の職務等級・勤務形態であれば職務給（基本給）が時給換算で同額となる同一労働同一賃金の仕組みを導入しており、職種にかかわらず貢献度に応じて評価される制度体系となっています。

女性ライン
管理職比率※1

● 目標(30%)達成
30.4%
うち経営職層
10.2%

ダイバーシティ先進企業として評価

● 内閣総理大臣賞



女性が輝く先進企業 2018
埼玉りそな銀行 (2018年)

● 内閣府特命担当大臣賞



女性が輝く先進企業 2020
りそな銀行 (2020年)

● 「PRIDE指標」
4年連続ゴールド
(りそなホールディングス)



● 「プラチナくるみん」
(グループ4行)



● 2021年版「女性が活躍する会社BEST100」※2
総合第3位
(りそなホールディングス)

新たな人事制度

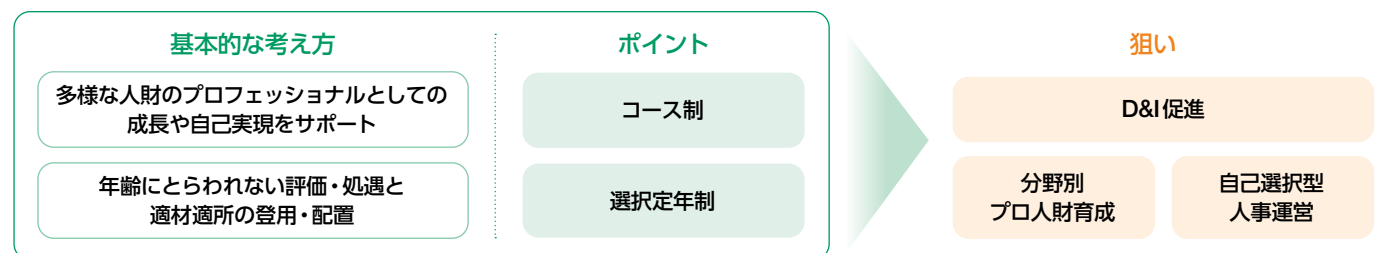
銀行のビジネスモデルに大きな変化が予想されるなか、従業員一人ひとりがプロフェッショナルとして成長することを目指し、2021年4月に人事制度を改定しました。※3
多様性・専門性重視の人財ポートフォリオへの変革を進めるために複線型の人事制度を採用し、業務分野別の19コースからなる「コース制」を導入しています。

また、従業員の自律的なキャリア形成を促進するため、キャリアに関する総合的なサポートを提供する「トータルキャリアサポート」をあわせて展開し、強みを踏まえたキャリア希望の明確化や、望むキャリアに向けた努力を促していきます。

社員自らが60歳～65歳の間で定年時期を選べる「選択

定年制」も導入しました。勤務時間・勤務日を限定した働き方（シニアスマート社員制度）もあわせて用意することで、一人ひとりが60代の働き方を自律的に選べる仕組みとしています。なお、新人事制度導入に先立つ2019年10月に、定年後も70歳まで就労可能な制度を導入し、長く働き活躍できる仕組みも整備しています。

新人事制度は、性別・年齢・職種に加え、ビジネス環境の変化を踏まえ業務の面でも多様な人財の活躍を促していくものであり、多様な考え方や発想を取り入れて企業価値の向上と個人の働きがいの実現を目指すD&Iをさらに推し進めていくことにつながるものと考えています。



働き方改革への取り組み

従業員に多様な働き方の選択肢を提供することも、D&Iを推し進めるために必要なことだと考えています。

リそなグループでは、ワークライフバランスに応じた働き方の選択肢を広げるべく、社員・パートナー社員に加え、勤務時間もしくは業務範囲を限定できる正社員として「スマート社員制度」を整備しており、育児・介護に携わる社員からの転換者やパートナー社員からの登用者がスマート社員として活躍しています。

新型コロナウイルス感染防止策の一環として、従来運用してきた「テレワーク制度」の活用も加速させています。本来、出社しない働き方の拡大は、時間的な制約のある従業員など多様な人財の柔軟な働き方を可能とし、その活躍をさらに促

していくことにつながるものであり、多様な働き方を推進する観点からもテレワークの拡大をさらに進めていきます。

リそなグループでは、経営トップがタウンミーティングなどにより従業員と直接コミュニケーションを図ることも重視しています。対話を通じてD&Iの実現に向けた経営トップの想いを直接伝えるとともに、従業員の声を踏まえ、働き方の選択肢のさらなる充実と生産性向上に取り組んでいきます。

ワークスタイルの変革

● テレワーク対象を営業店も含めた全従業員に拡大

● サテライトオフィス136拠点まで拡充
(2021年3月末時点)



人事担当役員インタビュー

～多様性・専門性重視の人財ポートフォリオ変革に向けたりそなの人財戦略～

Q. 中期経営計画で掲げられている「多様性・専門性重視の人財ポートフォリオ変革」とは？

中期経営計画の達成に向けては、一人ひとりの従業員が力をつけ、プロフェッショナルに成長していくことが欠かせません。また、ビジネスの「深掘」と「挑戦」を実現していくためには、これまで銀行業務において必要とされてきた範囲を超える、より幅広い分野のプロ人材が必要になります。

今後のビジネスにおける必要性を踏まえつつ多様な分野で人を育て、人材の成長を企業価値の向上につなげていくための取り組みを、「人財ポートフォリオ変革」と表現しています。

Q. プロフェッショナルをどのように育成・確保していくのか？

まず、新たに複線型人事制度を導入しました。これには、全員に対しいずれかの分野でプロとしての成長を求めていくことを、制度上明らかにする狙いがあります。

プロ人材の育成にあたり、複線型人事制度の全19コースに共通する一般スキルに加え、各コースの業務に必要とされる専門スキルを開発することを目的として、「コース別育成体系」を整備しています。

また、お客さまのこまりごとを解決できる真のプロ人材を育てるためには、業務知識だけにとどまらない教育が必要です。例えば、お客さまになりきるオムニ・アドバイザー育成の一環として、2019年から「リそなアカデミー」を開講し、お客さまのニーズを的確に把握し最適

りそなホールディングス
執行役
新屋 和代



なコンサルティングをご提供できる人材の育成に努めています。

経験・専門性を兼ね備えた外部のプロ人材の採用も積極的に行っていきます。

Q. 「トータルキャリアサポート」とは？

多様な分野でプロ人材を育成していくにあたっては、従業員自身が自律的にキャリアを選択し形成する意識を高めることも必要です。

新人事制度の導入に合わせてスタートさせた、「トータルキャリアサポート」では、キャリアの選択肢に関する情報提供、上司や専門スタッフ（キャリアアドバイザー）による相談対応、プロ人材としての成長を後押しする育成メニューやトレーニー制度など、従業員の歩みをあらゆる側面から総合的にサポートしていきます。

幅広い分野でプロ人材を育成していくなかでは、キャリアチェンジして新たな業務の修得を目指す従業員も出てきます。リカレント教育も充実させることで、新たなキャリアにチャレンジする従業員を力強く後押ししていきたいと考えています。

※1 部下のいるマネージャー以上の職層に女性が占める割合、りそな銀行＋埼玉りそな銀行、2021年3月末

※2 日経WOMAN企業の女性活躍度調査2021
※3 りそな銀行、埼玉りそな銀行および一部のグループ会社が対象

基盤の再構築 業務プロセス、営業スタイル、チャネルネットワーク、システム

新営業店システムの導入

りそな銀行、埼玉りそな銀行では、お客さまの利便性向上と銀行の生産性向上を高次元で両立する新営業店システムへの切り替え、導入を順次進めています。

新営業店システムでは、お急ぎのお客さまには、りそなグループアプリと同じ操作感のグループタブレットでのお手続きをご案内します。一方で、じっくりご相談されたいお客さまには、社員が専用タブレットにより、ロケーションフリーでご対応させていただきます。また、相続などのより高

度・複雑なお手続きやご相談は、本部の専門スタッフがTV窓口でご対応します。ご相談とお手続きが一体化したペーパーレス運営により、お客さまに新たな価値をご提供しながら、事務効率化にも資するシステムとなっています。

なお、今回のシステム開発は、ローコード開発ツール(できる限りソースコードを書かずにすばやくソフトウェアを開発する手法)の活用により、工期を従来の半分以上に短縮するとともに、開発コストも削減しています。

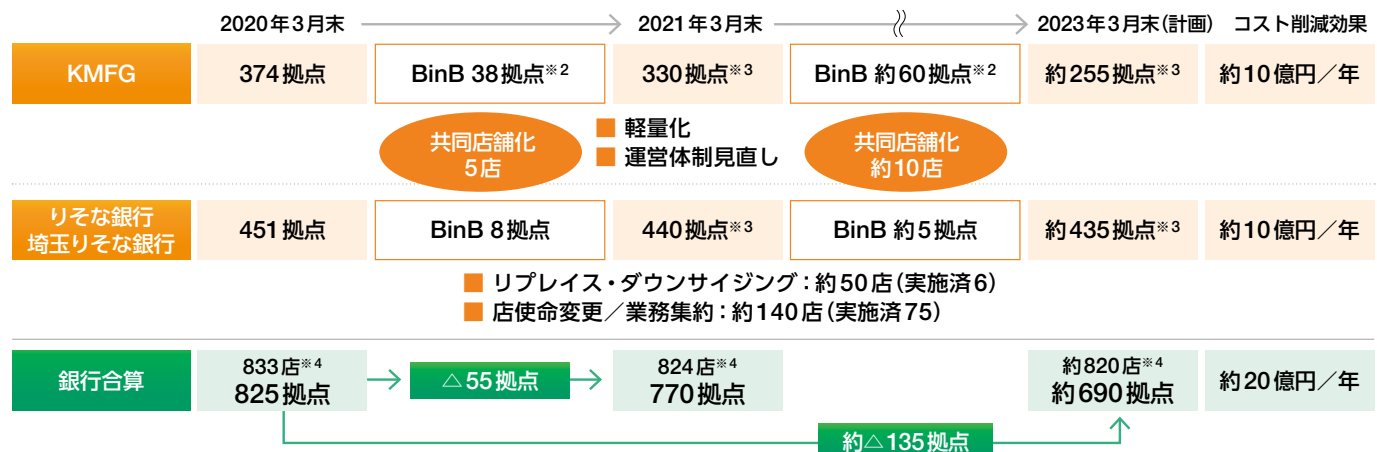


チャネル改革の推進

関西みらいフィナンシャルグループ (KMFG) 完全子会社化により、チャネル改革を加速させます。関西みらい銀行において旧近畿大阪銀行と旧関西アーバン銀行の近隣支店が同じ建物で営業するBranch in Branchに加えて、グループ銀行の近隣支店が同じ建物内で営業するBank in Bankも拡

大し、2023年3月末の拠点数を2020年3月末比約135拠点、約2割削減となる約690拠点とする計画です。あわせて、店舗のリプレイス・ダウンサイジング、店使命の適正化、業務集約を加速し、お客さま接点ならびにサービスレベルの維持・向上と店舗運営コスト削減の両立を図っていきます。

有人店舗数・拠点数推移



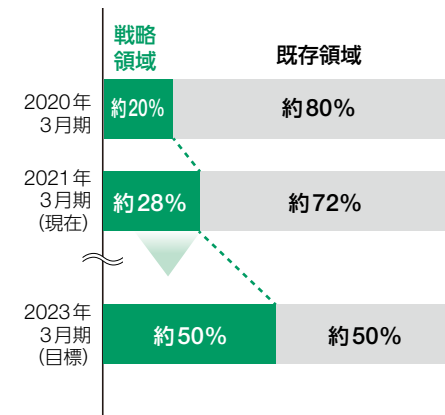
システム構造改革とオープンプラットフォーム戦略の加速

りそなグループは、ローコード開発ツールやアジャイル開発を通じて、開発スピードを加速させながら、システム投資総額を大きく変えることなく、戦略領域へのシステム投資を拡大させています。また、API化によりシステムの柔軟性を高めながら、オープンプラットフォーム化も図っています。

オープンAPI、デジタルバンキング基盤を通じてフィンテック企業や異業種との連携に積極的に取り組むとともに、システム統合なくとも、りそなグループの商品・サービスを地域金融機関のお客さまにご提供できるような体制の構築を進めています。

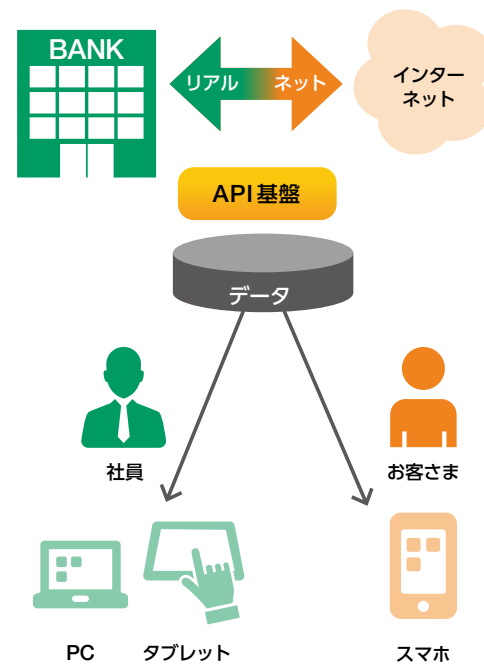
システム関連コストのイメージ

- システム構造改革により、DX投資にシフト



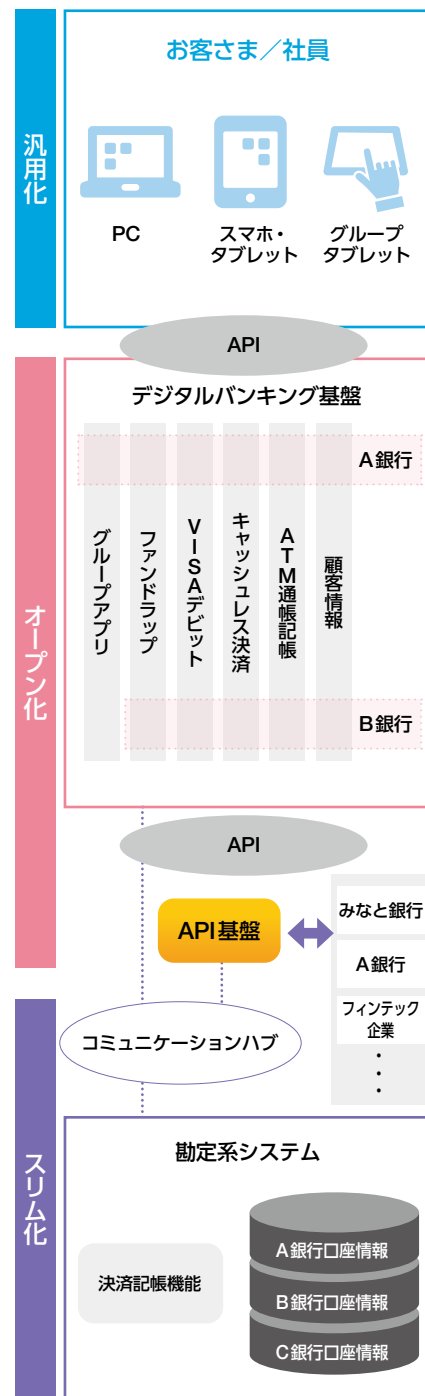
リアルとネットの融合

- 勘定取引API拡充によりオムニ・チャネル化を実現



※1 デジタルサービスオフィス
 ※2 KMFGのBinBは関西みらい銀行のプラザ(出張所) 統合を含む
 ※3 りそな銀行・KMFG間の共同店舗は、りそな銀行に含めて表示

目指す姿



現状

金融専用端末からの脱却	
勘定取引API	500API(参照・更新)構築済
金融専用端末の半減	汎用PCからの勘定取引実現、全店展開(2020年10月~2021年7月予定)
オープンプラットフォーム化(デジタルバンキング基盤)	
グループアプリ	常陽銀行・足利銀行(2021年3月) みなと銀行(2022年3月期中予定)
ファンドラップ	みなと銀行(2020年10月) 横浜銀行(2021年4月)
VISAデビット・RCP※5	みなと銀行(2022年3月期中予定)
ATM通帳記帳共同化※6	みなと銀行(2022年3月期中予定)
レガシーシステムからオープンシステムへの構造変革	
システム断捨離	勘定系中心に既存システムのスリム化取組開始

※4 りそな銀行のセブンデイズプラザ併設店などは含まず
 ※5 りそなキャッシュレス・プラットフォーム
 ※6 りそなATMでみなと銀行通帳記帳

高度な企業統治システム

先進的なコーポレートガバナンス体制

リそなホールディングスは経営の健全性・透明性を確保するために、2003年に当時邦銀グループとして初めて「指名委員会等設置会社」へ移行しました。移行時には、グループ外から会長および6名の社外取締役を招聘し、取締役会ならびに指名委員会、監査委員会および報酬委員会の3委員会は独立性の高い社外取締役が過半数を構成する新たな経営体制としてスタートし、執行役への若手抜擢や外部機関によるアセスメントインタビューを含めた透明性・客観性の高い役員評価制度の導入も含めてガバナンスの強化を行ってきました。

また、2015年5月にはガバナンスに関する基本的な考え方と枠組み、運営にかかる「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を策定しています。基本方針において「取締役会は多様で豊富な知見を有する取締役にて構成し、原則として独立性の高い社外取締役を過半数とする」としており、「指名委員会および報酬委員会は原則として独立性の高い社外取締役のみによって構成し、委員長は社外取締役のなかから選定」し、「監査委員会は過半数を社外取締役で構成し、委員長は原則として社外取締役のなかから選定」すると定めています。

現在、取締役会は10名にて構成されていますが、そのうち6名が幅広い知見や経営経験等を有する独立社外取締役であり、過半数を占めています。東証一部上場企業のうち、取締役会に占める独立社外取締役の比率が過半数を占める企業

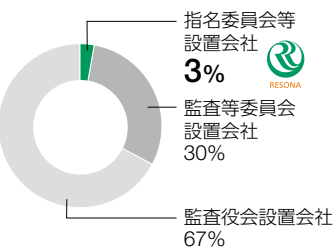
の割合は10%未満といわれています。リそなグループでは、銀行内部の理屈だけで結論を出すのではなく、外部の目線を含めたあらゆる角度から議論を行い、多様な意見を踏まえて正しい結論を導くことで、持続的な成長と企業価値の向上を実現していくことを目指しています。

なお、リそな銀行、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(KMFG)においても経営の監督と業務執行を明確に分離することを目的に「監査等委員会設置会社」の形態を採用しており、各社取締役会は複数名の独立性の高い社外取締役にて構成されています。

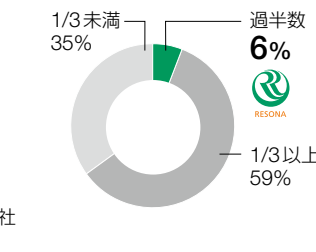
このようなコーポレートガバナンス体制を構築していることのみならず、指名委員会等設置会社としての役割・機能をさらに発揮していくために、毎年実施している取締役会の実効性評価の結果なども活用しています。

【東証一部上場企業】

①会社法上の機関設計の
選択状況※



②取締役会における独立社外
取締役の割合※



※ 出所：東京証券取引所
「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況」(2020年9月7日)

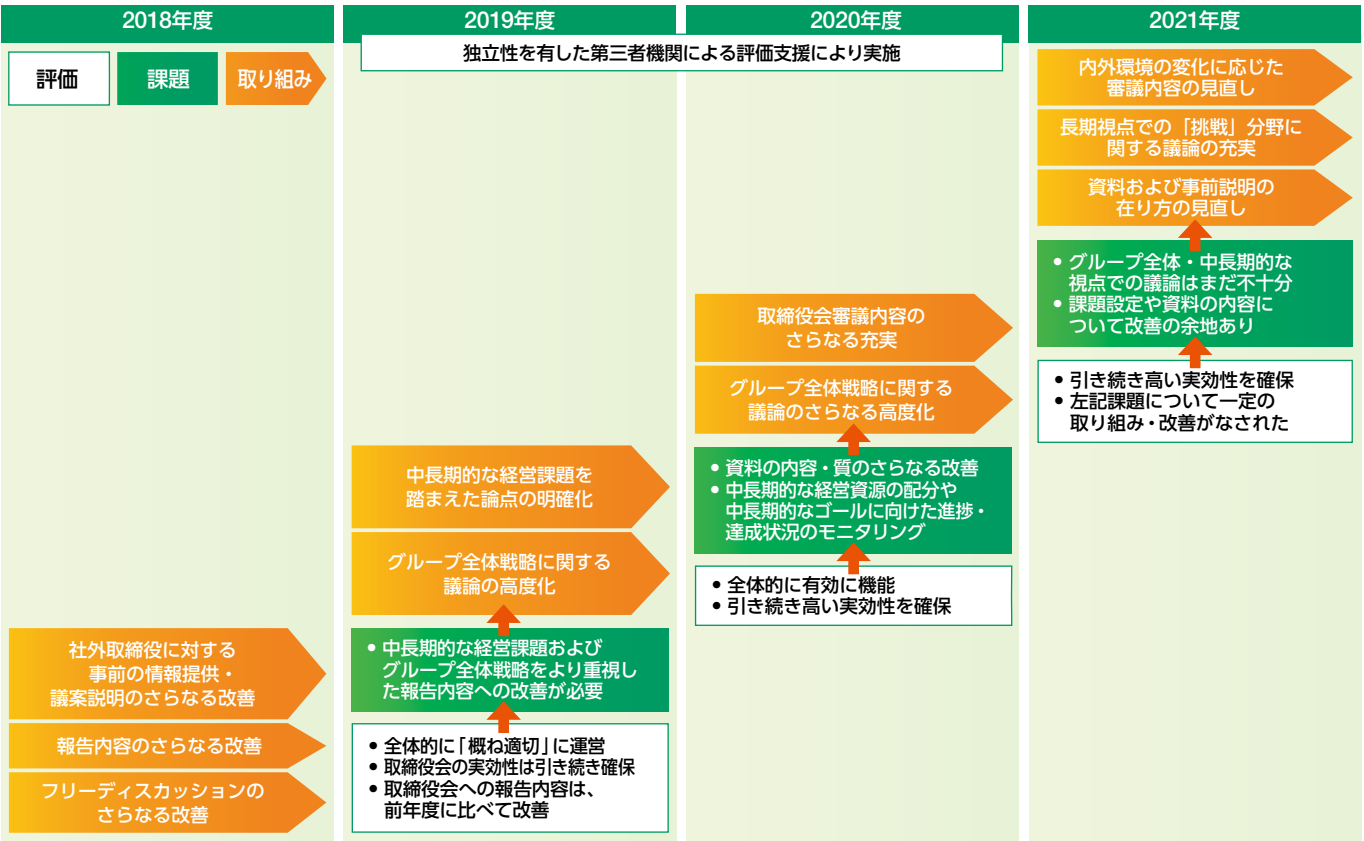
コーポレートガバナンス体制の推移

	2003年～2010年		2011年～2020年		2021年
機関設計	2003年 指名委員会等設置会社へ移行 邦銀初		2015年 コーポレートガバナンス・コード制定		
取締役会	2003年 取締役の過半数が独立社外取締役で構成 2007年 グループ経営実効性向上の観点から、当社執行役を兼務するりそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行(当時)社長がオブザーバーとして取締役会に参加				
指名委員会	2003年 委員の過半数が独立社外取締役で構成	2006年 社外取締役候補者選任基準を制定 2007年 サクセッション・プランを導入	2015年 コーポレート ガバナンスに 関する 基本方針制定	2020年 取締役会議長を非業務執行取締役に	主要子会社も取締役会議長を非業務執行取締役に
報酬委員会	委員長は社外取締役から選定	2004年 役員退職慰労金制度の廃止および業績連動報酬制度の導入を協議・決定 2010年 株式取得報酬制度を導入		経営トップ体制を含めた次期経営体制に関する議論を本格化	新経営体制
監査委員会		2004年 会計監査人を1名増員し、共同監査体制へ		2017年 業績連動発行型株式報酬制度(PSU)の導入 2020年 役員株式給付信託を導入	
その他		2005年 各傘下銀行の社長が当社の執行役を兼務		2016年 内部監査部門の第一義的なレポーティング・ラインを監査委員会とするダブルレポーティング・ライン体制を導入	
			2015年 日本取締役協会「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー」において、Winner Companyに選定	KMFG完全子会社化 りそな銀行、埼玉りそな銀行に加え、KMFG社長も当社執行役を兼務	
			2017年 KMFG設立(監査等委員会設置会社) 2019年 りそな銀行・埼玉りそな銀行が監査等委員会設置会社へ移行		

取締役会の実効性評価について

当社では、従前より社外取締役へ取締役会の運営に関するアンケートを実施していましたが、2015年より取締役会の実効性評価として、自己評価を実施しています。取締役全員を対象に、取締役会の役割・機能、運営状況、前年の課題への対応、各委員会の運営状況等について確認を行い、その結果について取締役会において報告・審議を行っています。

なお、第三者機関による支援を仰ぎ、2019年度より2年をかけて、質問項目を全面的に見直すなど取締役会評価の枠組み構築に取り組んできました。2020年度の評価では全取締役に対するアンケートに加えて、インタビューも含めて評価を実施しており、評価結果および改善に向けた取り組みの推移は以下の通りとなっています。



社外取締役メッセージ

「リテールNo. 1」を目指さなければならないし、目指す資格がある

Q 南社長が就任してから1年が経ちましたが、いかがですか。

A 南社長への交代に関しては、指名委員会で約2年かけて何度も議論を重ねてきました。議論の根底には、銀行業のあり方について大きくその転換を求められていることがありました。特に預金を集めて投融資を行うという、銀行業の本業自体が変化せざるを得ないことに加え、従来、勘定系を中心に導入されていたIT技術が、銀行全体で活用しなければ成り立たない状況も生まれてきました。異業種から銀行業に参入し、銀行のあり方が問われている時代でもあり、これを乗り切っていく体制をどうつくるべきかという視点がまず一つ目として大きくありました。

加えて、銀行部門だけでなくグループ会社も含めたホールディングスとしてのガバナンスをどのように発揮しているかというのが二つ目でした。

最後に、三つ目としては、関西みらいフィナンシャルグループ (KMFG) を含めていかに一体となったグループ機能を発揮していくかということ。

新しい流れが生まれつつあることについて議長の提案や取締役の発議によって取締役会で何度も議論してきました。それを受けて指名委員会としてこれらを乗り切る体制をどうつくるかという議論を約2年にわたって続けてきたわけです。

指名委員会委員長が取り上げた論点としては、こうした環境を乗り切るうえで、これまでホールディングスと銀行の社長を兼務していたが、果たしてそれでいいのか。両社の社長を分ける必要があるのか。すなわち、ホールディングスの取締役会が従前のままで良いかということにつながり、これらを随分議論してきました。

リそなグループでは昔から、サクセッション・プランが非常に精緻につくられており、これに社外取締役が直接かつ深くかかわって社長あるいは取締役候補者を選定してきました。

いま申し上げた視点や論点を踏まえて面談も重ねてきました。社長候補者については、年に2回くらい面談をしてきたと記憶しています。その結果、IT時代を考えると、オムニ・チャンネル戦略を推進し、相対的にITの知見も広く、深く持っている南さんがホールディングスの社長に適任であろうと判断しました。

今日、南社長が就任して以降、我々が考えてきたことを踏まえた運営が行われ、期待通りの状況にあると思います。南社長の能力や個性と銀行の社長を担う人たちの積極姿勢により、両者の協力関係が想定以上に上手くいっていると評価しています。



指名委員会委員
監査委員会委員
佐藤 英彦

Q ホールディングスと銀行とは、具体的にはどのような棲み分けができていますでしょうか。

A ホールディングスと銀行との関係は、基本的には従前と変わりません。ただし、KMFGが入ってきたことにより、リそな銀行に傾斜していたウエイトを、埼玉りそな銀行も含めて銀行部門でどのようなウエイトを置くべきかの議論を行っています。また、銀行でない子会社に対する見方、あるいは関心の度合いも大きく変わりつつあります。

例えば「リそなアセットマネジメント」を設立し、リそなの強みである信託分野で「ファンドラップ」が新たに開発されるなど、前述の状況に立ち向かっていくためには、アセットマネジメントの力は非常に大きいものがあります。大きく環境が変化している決済分野では、「リそなカード」の重要性も高まっていくことでしょう。このように、銀行を取り巻く環境が大きく変化しているなかで、銀行以外のグループ会社の役割が一段と重要になってくると思います。

Q トップを支え育てていく、リそなのガバナンスにはどのような特徴がありますか。

A 国内の銀行はいくつかの合併を重ねて今日に至っていますが、私がこれまで経験してきた企業と比較しても、リそなは意外なほど、合併前の出身銀行の色合いが感じられませんか。私が着任した6年前もそのように思いましたが、今日、サクセッション・プランで役員との面談を度々重ねる過程でも、合併にありがちな旧行の色彩を引きずることが非常に薄いと感じています。

その理由の一つには「リそなショック」があるのでしょうか、ホールディングスだけでなく、銀行の役員も同じフロアで職務にあたるように、役員の一体感を失わない配慮が都度行われてきたことがあると思います。とにかく一つにまとまっていこうという求心力が非常に強く、それを踏まえたガバナンスが行われてきた印象があります。

銀行界で一番早かったと思いますが、指名委員会等設置会社として、社外取締役を中心とした取締役会運営、委員会における議論が重みを持つ組織体になった結果、社外取締役に対する期待が明確にあると感じています。サクセッション・プランに見られるように、年に何度も役員候補者と社外取締役が面談する過程が、合併前の銀行の色合いを薄めることにつながり、公平な人事に役立っていると思います。

また、従業員の意識に対する関心も深く、意識調査の結果を踏まえて業務施策や組織運営を行っていくという姿勢が明確にあります。役員相互、社外取締役とのかかわり、従業員とのコミュニケーションを活かしてガバナンスを行っているところが特徴的です。

Q サクセッション・プランについて何回かお話に出てきましたが、ご自身としてはどのように次世代の経営者を選び抜いていますか。

A 各役員候補者あるいは役員の能力というのは、実は社長が一番把握していると思います。我々は業務を執行していないため、その能力について推測できても、正しいところはなかなか理解できないのが実際だろうと思います。そこで私は、その人の能力については社長から情報を得て、それを踏まえて質問をすることによって、自分の推測と照らし合わせていきます。もっぱら見ているのは人柄というか、社長にとって避けることができない孤独に耐える資質があるか、それでいて部下からの意見を十分に聞き取る度量があるか、といった「人となり」です。おそらく社外取締役それぞれに違うと思います。違うからいいと思うのです。その面談が終わった後、指名委員会で意見交換します。こうしたプロセスが、正当でない人選をしない安全弁になっていると思います。

Q これからの取締役会はどうにあるべきでしょうか。また、ご自身はどのように貢献していきたいとお考えですか。

A いま、取締役会のあり方について活発な議論が行われています。私は、会社はその歴史も違えば、業態、規模、企業を構成している人も違うため、コーポレートガバナンスは百社百様で、その企業に適した取締役会のあり方があるはずだと考えています。一律に取締役会はかくあるべしと

いうことでは必ずしもないと思います。その企業独自の取締役会のあり方というものがあるはずで、それを実現していくべきだと思います。リそなグループには、リそな銀行という一番大きなウエイトの銀行があり、これに埼玉りそな銀行、KMFGという両翼があって、銀行以外のグループ子会社が成長し、大きな力を持つべき状態になってきました。こうしたなか、ホールディングスの取締役会としてどのように機能していくかを、考えていくべきだと思います。

Q 最後に、読者の方々へのメッセージをお願いいたします。

A 私の持論になりますが、大きく二つのことを申し上げたいと思います。

一つは、リそなはリテールNo. 1を目指すという旗を掲げています。これは大変正しい方向だと思えますし、この方向性の正しさと、それを成し遂げることができる銀行であるという自信と誇りを持っています。役職員が共通の想いを抱いて取り組んでいく、その姿勢ある限り、国民のための銀行としてあり続けていくと思います。

いま、多くの銀行がどうなっているかという、地方銀行はそれぞれの地方に力点を置いてやっています。メガバンクは海外に大きな足場を求めて経営をしています。リそなは日本に軸足を置きながら、地方銀行と異なり、日本国内で広範囲なサービスを提供する、その意味で唯一の国民銀行なのだと思います。そのような銀行だからこそ、リテールNo. 1を目指すさなければならないし、目指すべきだと思います。

もう一つが、リそなは中期経営計画で「お客さまのこまりごとに応える」を掲げ、近江商人の三方よしというか、三方一両得にも通ずる、お客さま、あるいはその地域、従業員、株主といったステークホルダーの皆さんがそれぞれ利を得るような経営を目指していることです。リそなグループは埼玉県にも大きな地盤を持っていますが、いま話題の、埼玉出身の渋沢栄一が掲げた「道德経済合一説」に流れる考えと同じだと思います。まさにお客さまのこまりごとに応える銀行として苦しい時に支えきるのだという姿勢でお客さまに取り組んでいく銀行であることをご理解いただきたいと思います。以前は、銀行に対して冷たいという意識がなかったと思いますが、本当にあたたかい、温もりを感じられる銀行が生まれようとしています。

社外取締役としてかかわりを持たせていただき、大変やりがいを感じています。社外の我々がやりがいを感じるようであれば、お客さまにリそなの価値を感じていただけないと思っています。ぜひ、いま申し上げた二つについて理解を深めていただければ幸いです。

ESGの先進性に、さらに磨きをかけてほしい

Q 南社長が就任してから1年が経ちましたが、いかがですか。

A 基本的には、東さんの経営方針を引き継いでいると思います。違ってきていることが二つあります。一つは言うまでもなく、新型コロナウイルスの感染拡大という問題で、南社長はコロナ感染にどのような緊急対応が必要か、あるいはコロナの感染状況下においてもどのようにして中期経営計画をしっかりと達成するかなど、アフターコロナも念頭に置きながら、ウィズコロナの経営を行っています。これは前の社長時代にはなかったことです。

もう一つの特徴は、デジタル化の推進、DX（デジタルトランスフォーメーション）です。DXの推進は、いま金融業界にとって本当に大きな課題で、これを上手く推進できるかどうかに生き残りがかかっています。南社長は社長に就任される以前から、社内で先頭に立ってデジタル化を推進し、デジタル化によってバックヤードも含めて既存業務をどのように構造改革していくか、デジタルを駆使してお客さまに新しい価値をどのように提供していくかに取り組んできました。コストの削減、トップラインの伸長という両面においてデジタルは非常に重要で、その双方を担当してきました。個人的にもデジタルに強いのだと思います。社長に就任されてからも自らが先頭に立っていることがよくわかります。特にこれまで手がけてこなかった、金融業界ではない業界も交えた新事業開発という、クロス・ファンクショナル・チームを社内で行くつか立ち上げ、南社長が一生懸命引っ張っています。

従来の事業の継承だけでしたら、それを担えるトップは何人もいますが、新たな改革、特にデジタル化を軸とした大改革を推進するとなると、私たちは南さんに託したいと判断したわけです。

Q リそなのガバナンスの特徴をどのようにご覧になっていますか。

A 私自身、リそなのガバナンスは非常に高いレベルにあると思います。資生堂での企業経営の経験を活かし、その後いくつかの会社で社外取締役などを務めてきました。いずれも、ガバナンスについて先進的な企業だと思いますが、そのなかにあっても、リそなのガバナンスのレベルは非常に高いといえます。それは、2003年に公的資金の注入があり、どのようにグループを再建するかという重大な局面を迎え、ガバナンスも思い切って先進的な形に切り替えたことによるものです。それから十数年を経て、私がリそなにかかわった時には、新たなガバナンスがしっかり定着していました。



指名委員会委員
報酬委員会委員
岩田 喜美枝

Q 自身の経験、スキルをどのように活かしていますか。

A 資生堂で10年近く会社経営をしてきましたが、その前は長く行政に携わっていました。一つ胸を張って言えることは、独立社外取締役として執行側と信頼関係を築いたうえで良い緊張関係をつくり、自分の価値観やこれまで経験し、それを通じて身につけた知識に基づいて、これはおかしい、こちらの方がもっといいなど、誰におもねることなくしっかりと意見を申し上げていることです。私が資生堂などで経験を積んだ領域は主として人材戦略と、当時はCSR、今はESGなどと言い方が変わってきた分野です。

人事戦略の分野、特に女性の活躍などダイバーシティの推進や、長時間労働対策など働き方改革といったところは経験を積んできましたので、積極的に発言させていただいています。

ESGの分野も、本気で社会的な課題に向き合えばビジネスチャンスにすることもでき、社会とともに成長する関係がつけれるというのが私の信念ですので、そのような視点から助言しています。

リそなは、例えば女性の活躍や働き方改革など、いま申し上げたESG分野で非常に進んでいます。金融業界に限らず、日本の産業界でトップクラスの一つであり、頑張っておられる担当の方と意見を交換し、もっと良くできるのではないかと意見を戦わせることに非常にやりがいを感じます。

Q リそなのESGは、どのような点が違うのでしょうか。

A これも、リそなショックに遡るのではないのでしょうか。最近のリそなは、外部から様々な賞をいただいたり、ランキングで高いナンバーをいただいたりしています。なぜ

それができているのかというと、企業文化、企業風土になっているからではないかと思います。大切なステークホルダーが抱えている課題解決にどのようにお役に立つかが、リそなの経営理念、リそなWAY、それからいま走っている中期経営計画にしっかりとビルトインされています。事業計画は事業計画、ESGはESGといった感じの会社が少なくないだけに、リそなはそれが融合できていると思います。特に、リそなが大事にしている「お客さまの喜びがりそなの喜び」というキャッチフレーズは本当に素晴らしく、多くの役職員が“自分事化”し、日々仕事に取り組んでいます。企業文化、企業風土になっていることが、ESGにおけるリそなの強みではないでしょうか。

Q リそなのダイバーシティについてお考えをお聞かせください。

A リそな銀行、埼玉りそな銀行は、女性活躍、ダイバーシティというテーマで、日本のトップクラスの企業です。2行ともこの分野、女性社員の活躍で政府から表彰されました。これも、公的資金の注入に大きなきっかけがありました。再建の切り札の一つが、女性社員にもっと活躍してもらうことだったからです。リそなにとって幸運だったのは、リそなショックで着手が早かったことです。いま多くの企業では20代、30代の社員は育ってきていますが、管理職は少ないという悩みを抱えています。特にこの2つの銀行では取り組みが早かったため、女性管理職比率も3割を超えています。

それでもダイバーシティへの取り組みは、まだまだ途上です。例えば、関西みらいフィナンシャルグループの関西みらい銀行とみなと銀行は、現状ではりそな銀行、埼玉りそな銀行との間に差があります。また、銀行以外のグループ会社も含めてグループとして全体の底上げを行ってほしいですね。

もう一つは、リそな銀行、埼玉りそな銀行といえどもまだまだ途上で、管理職は増えていますが、役員がほとんど育っていない現状があります。取締役会を見ても、私も含めて社外の女性が取締役で招聘されていますが、生え抜きの女性取締役が出てきていません。執行役、執行役員レベルに女性がまだ非常に少ないということです。管理職レベルにとどまっている女性活躍を、どのようにして役員レベルに引き上げていくか、ここがりそなの次の大きなステップと考えています。難しいことを言っているのですが、リそな銀行、埼玉りそな銀行に早く実現してほしいです。

Q こうすれば良いというような、方法論はございますか。

A 男性女性に限らず、一つはしっかりと経験を積ませることです。人の能力、キャリアをつくるのは十中八九、どれほどの経験を積んだかによります。いまの仕事丁寧に行き詰っているだけではダメで、その人がそれまで手がけてこなかった、少し新しい領域を経験してみる、よりハードルの

高い仕事を任せるなど、意識的に難易度が高い仕事にチャレンジしてもらう、そういう人事をしていかなければなりません。

もう一つは、思い切って若手を抜擢するということでしょうか。年齢に関係なく、男女もちろん関係なく、これはと思う人財を早め早めにステップアップさせ、若いうちから全社経営の経験をさせるのです。若手では女性の層が厚いので、若手を抜擢すると結果的に女性比率が上がります。いずれにしても、一朝一夕にはいかない、少し辛抱しないといけないところもあります。

Q これからの取締役会については、どのような課題がありますか。

A 毎年、取締役会の実効性評価を通じて課題を見つけ、その課題を解決する作業を繰り返し、レベルを上げるよう努力しています。

それでは何が課題かということ、一つは取締役会の構成です。もう一つは、取締役会で何を議論するかということです。リそなの場合、1回の取締役会は3時間程度ですが、限られた時間でアジェンダセッティングをどうするか、何を優先して議論するかという、取締役会の構成とアジェンダセッティングの問題です。

取締役会の構成は、常に議論していかなければなりません。経営環境、経営課題が変わるなか、どのようなバックグラウンドの人に入っていただくのがりそなにとって良いかを常に検討し、望ましい取締役会のあり方を描きつつ、退任される方の時期も見計らって、理想的な構成に近づけていきます。ホールディングスはいま、それができ始めています。

アジェンダセッティングでは、執行のモニタリングに加え、りそなグループが長期的にどちらに進んでいくのか、グループ全体最適を考えた経営戦略はどうあるべきかといった観点からの大きな議論です。個々の事業は各社が頑張っていたければ良いのです。経営の大きな方向性の議論については、まだ取締役会にあげるほど熟していない議題についても、取締役会終了後に意見交換する時間を設けています。長い目、高い目線で議論すべきです。

Q 最後に読者の皆さまへのメッセージをお願いします。

A 統合報告書は、財務情報だけでなく、ESG情報も統合的に盛り込み、りそなグループが何を考えているのか、何が強みなのかについて理解を深めていただきたいと考え、作成しています。

エンゲージメントによって、投資家とりそな経営陣がしっかりと議論する機会が増えました。エンゲージメントは単なる対話ではなく、どのように企業価値を高めていくかについてお互いに知を出し合う場です。このエンゲージメントの素材に、統合報告書をぜひ活用いただきたいと思います。