

2023年6月28日 テーマ別 IR 説明会「社外取締役スモールミーティング」

①各社外取締役からの冒頭のコメント（要旨）および ②質疑応答（要旨）

登壇者

りそなホールディングス

社外取締役 取締役会議長 池 史彦

社外取締役 報酬委員会委員 野原 佐和子

社外取締役 監査委員会委員長 指名委員会委員 山内 雅喜

① 各社外取締役からの冒頭のコメント（要旨）

（池取締役）市場関係の皆さまの声は、エンゲージメントを担当している執行側から、定期的に報告されているが、本日のような社外取締役が皆さまと直接対話させていただくイベントは、りそなグループとしては初めての機会である。

私は他社でも社外取締役を務めており、ラージミーティングや個別ミーティング等で市場関係者との対話を行っていることから、りそなにおいても、そうした場を設けてほしいと提案してきたところであり、本日、このような機会をいただけて、ご来社いただいた皆さまに感謝している。

皆さまから当社への期待や懸念等をお聴きし、それを踏まえて執行側と議論することは、社外取締役の責務と考えている。皆さまは普段の決算説明会等の場で執行の最高責任者である社長に直接ご意見される機会があると思うが、社外取締役としてこのような機会を設けて皆さまの声をお聴きすることは、非常に有益である。

執行側から事前説明や資料提供は十分あるが、社外の人間にとって理解しにくい点もあり、そうした情報だけで取締役会に臨むには、難しさもある。私は事業会社の CFO でもあったことから、銀行の仕事は何となく理解していたつもりだったが、いざ社外取締役として関与してみると、銀行法などの法律のもとでの事業運営や銀行業特有の専門性等、外部からは想像しにくい部分が少なくなかった。

こうしたなかで、取締役会において本質に迫る議論を行っていくためには、我々社外取締役も銀行業に関する理解をさらに深めていく必要があると考えており、本日は、質疑応答を通じて皆さまの知見をお伺いして、我々が今後、取締役会で議論をしていく上での参考にさせていただき、取締役会の実効性をより高めていきたいと考えている。

りそなのガバナンスについてどのように考えるかという点についても申し上げておきたい。りそなは、邦銀としては初めて指名委員会等設置会社へ移行した。現在、取締役の3分の2が社外取締役であり、3委員長も全て社外取締役が務めている。2003年の公的資金注入以降、故細谷会長のもと、厳しい目線でガバナンス改革を進めてきたことから、コーポレートガバナンスという観点では先進的な企業だと考えている。

また、昨年には、りそなとしては初めて取締役会議長に社外取締役の私が就任した。社外取締役が取締役会議長を務める上場企業はまだ少なく、私自身、試行錯誤の中で運営しているが、最初に課題として意識したことは、「りそなホールディングスの取締役会はどうあるべきか」ということ。りそなホールディングスは、りそなグループの中で唯一の上場会社であり、その取締役会の実効性をい

かに上げていくか、そのためにりそなホールディングスの取締役会がどうあるべきかということ意識して、1年間議長を務めてきた。

前任の東会長（当時）は、りそな、そして銀行業界に精通していたため、執行側としては銀行業務への理解度が低い私が議長であるということについて、戸惑いを感じる面もあると思う。

一方で、銀行業務に精通したメンバーだけでは、偏った目線での議論になってしまう可能性もある。社会が大きく変容しているなか、様々なバックグラウンドを持つ社外取締役を含めて、多角的な視点で議論を行っていく必要がある。例えば、SX については、世の中のサステナビリティの潮流も大切だが、まずは自社がサステナブルに存続し、その中で社会にどのような貢献が出来るかという視点も大切である。

銀行は長い歴史の中で、経済・社会インフラを支えてきたが、大きく変化する環境において、過去と同じやり方で、生き残っていけるのかといった危機感を持っている。コロナ禍を経て、デジタル化の波は加速しており、DX 等を活用し従来のやり方を変えていく必要がある。当社は、金融デジタルプラットフォームを中心に、異業種との連携等、様々な取り組みを行っているが、SX、DX については、取締役会で今後も大きなテーマとして取り扱っていききたい。

当社の取締役会は多様性に富んだメンバーで構成され、活発かつ建設的な議論を行っている。また、議題外のフリーディスカッションにも多くの時間を費やすことで、執行側と様々な議論を行うことができている。本来であれば、すべての社外取締役メンバーが皆さまと対話する機会を設けたかったが、本日は私を含め、3名の社外取締役が参加している。外部から見た、様々なご意見をいただければありがたい。

（野原取締役）自己紹介も含め、当社の社外取締役に就任し1年を経たところでの感想を述べる。私は、本業ではインターネットやデジタルビジネスに関する調査、コンサルを行う会社の経営をしていることから、スキルマトリックスにあるように、「IT・デジタル」分野でのスキルの発揮を期待されていると認識している。

一方、社外取締役を務めるにあたって糧となっていることは、当社以外の様々な業界の上場企業8社での社外取締役や監査役としての経験、そして各企業の取締役会に延べ36年間、計450回以上出席してきた実績である。様々な業界、時代におけるガバナンスの変化も経験した。そのなかで、指名委員会等設置会社は当社を含めて3社経験し、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社への移行を2度経験している。報酬委員会委員長を務めたこともあり、社外取締役が議長となっている会社で社外取締役を務めた経験もある。こうした経験を活かして当社コーポレートガバナンスに貢献していくことが、自身の果たすべき役割であり、求められていることと認識している。

当社の社外取締役に就任して一番印象に残っていることは、資料内に銀行業の専門用語が多く使われていること。丁寧な説明を行うためかもしれないが、やや分かりにくいと感じるケースもある。各担当部署からは、新任社外取締役向けの詳細説明を受けると共に、取締役会毎の事前説明といった形でも十分な情報提供を受けているが、それでも分からない用語については、自ら調べ、理解するように努めている。

一方で、社外取締役が必ずしも銀行業に精通する必要はないと考えており、経営戦略構築の議論、経営計画進捗のモニタリング等の場面において、社外の目線に立ったコメントや新しい気づきの提示ができればと考えている。

取締役会の議題としては、「新中計の策定」が最も印象に残っている。昨年から10か月間にわたり8回の議論を実施してきた。昨年7月には、競争力分析や前中計の進捗状況の評価を行い、10月以降は各ビジネス戦略やそれらを支える経営基盤、人財戦略について、グループ全体、そして長期的な視点から議論を積み重ねてきた。社外取締役からは、積極的で前向き且つ多岐にわたる意見が出され、執行サイドと白熱した議論を実施した。取締役一人一人がしっかりと発言し、実のある議論を行った上で戦略策定ができたと考えている。社外取締役就任1年目に、こうした体験ができて非常に良かったと感じている。

(山内取締役) 社外取締役に就任してからの1年間で感じたことは、当社は非常に「堅実」であるということ。りそなショックから20年、公的資金完済から8年が経過し、「攻め」に転じる段階に入っていると考えており、新中計もこの点を織り込んだものになっているが、堅実さが仇となり、攻め切れていないと感じることがある。さらなる成長を実現するためには、お客さま目線でさまざまな改革を断行したりりそなショック時のような姿勢が必要ではないかと感じている。

② 質疑応答 (要旨)

Q1 (池取締役、山内取締役への質問) 異業種での経営のご経験の有する立場から、りそなの特長、あるいは課題はどのような所にあると見ているか。

A1 (池取締役) 製造業に身を置いてきた者として感じたことをお話しする。製造業のようなものづくり企業では、研究開発・設備投資等の成果物を商品として世に送り出す事においてリスクテイクすることで、トップラインを作っていくことが可能。一方、銀行業は、預貸金の金利差、フィー収益がトップラインの主な構成要素であり、長らく続いてきた低金利環境において、事業のダイナミズムは出しにくいと感じている。銀行業ではPBR1倍割れが続いているが、低金利環境が続く状況でトップラインの増加を通じてROEを上げることは難しく、経費を減らす、あるいは資本コストを下げるといった議論の方向性になることは、仕方がない部分もある。

また、銀行業は、社会インフラを下支えしているという観点でも、事業のダイナミズムを追求することが難しいのかも知れない。リテールのキャッシュレス・決済等の分野において、デジタル化が進むなか、特に若い世代が銀行窓口に行くことが減ったり、異業種参入が進んだり、銀行の生業は大きな飛躍をするのが難しい状況になりつつあると思う。世の中で大きな変容が起きているなかで、日々の窓口業務を中心とした営みを継続しつつ、改革を進めていくことは非常にチャレンジングであることは理解している。

りそなは、金融というコアコンピタンスを維持しつつ、今中計で掲げる「金融+ (プラス)」を通じて、金融の枠を超えることを目指しているが、それだけで企業としてのサステナビリティを担保できるかという懸念は抱いている。銀行業に限らず様々な業種で、昔ながらの生業が通用しない世界が広がってきていると感じており、執行側とはこうした危機感を共有していきたい。

(山内取締役) 2つ感じている点がある。1つは、銀行法を強く意識するあまり、「これは出

来ない、やってはいけない」といったアンコンシャスバイアスのようなものがあること。もう1つは、今は異業種が金融にどんどん参入してくる変化の激しい時代である、ということ。こうした状況を打破すべく、チャレンジしていくことが必要であり、「金融+」を目指す取り組みに対し、自分自身の経験を活かして、取り組みの方向性等に疑問を呈しながら高めていくという形で、社外取締役として関与できるのではないかと考えている。

また、りそなはいくつも宝（強み）を持っているが、これらを活かしきれていないと感じている。「メガでもなく地銀でもないユニークな存在として、特に中小企業向けビジネスを含むリテール分野に強みがあるということ」や、「まだまだバックヤードに労働集約型の部分が多く残っており、DXを通じてコスト面で改善する余地が大いにあるということ」。そして「グループアプリ。個人向けチャンネルとして優れており、データテクノロジーにおける強みとなる可能性が十分にある」と感じている。

Q2 （野原取締役への質問）りそなは女性が活躍する企業というイメージがあるが、人財育成や多様なタレントの活用をどのように評価しているか。また、改善ポイントがあれば教えてほしい。

A2 （野原取締役）社外取締役就任の依頼を受けた際、当時の会長、社長との面談時に、女性役員が同席していたことが印象的であった。実際に中に入ってみても、様々な場面で、女性役員が自然かつ当然に発言しており、女性活躍を重視、推進している企業としてのムードがあると感じた。支援制度や研修等も充実しており、企業として女性が活躍する環境づくりをサポートしていると考えている。

2021年にサステナビリティ長期目標を設定し、「2030年度までにりそなHDの女性役員比率を30%以上とする」ことを目標に掲げたことは先進的だったと思うが、次世代の育成も含めて、現在の取り組み、努力を続けていけば、どの目標も十分に達成できると考えている。

今中計でも、持続的な成長のためには人財が重要との考えから、「人が育つりそな」をコンセプトに、タレントマネジメントシステムや、ラーニングシステムの導入等を通じて、人財育成の基盤を再構築し、強化していく方針としているが、女性活躍についても、その枠組みのなかでモニタリングしていきたい。

また、ジェンダーだけでなく、専門性やキャリアパスの多様性も重要であり、人財の流動化が進むなか、ダイバーシティ推進の観点でも、優秀な人財や専門人財の獲得・育成・登用が必要と考えている。

Q3 御社は大阪、兵庫等、関西でのエクスポージャーが大きいですが、当地域では、南海トラフ地震が発生するリスクがある。御社は本リスクに対し、どのように対処される方針か？社外取締役として議論されていることがあれば教えてほしい。

A3 （池取締役）私は自動車製造業出身であり、過去の震災で何度も痛い目にあった経験がある。当時は事業会社として地震等の災害対策は非常に敏感に対応していた。りそなホールディングスにおいても、現状、南海トラフ地震と特定した議論は行っていないものの、震災等の甚大な災害が発生した場合に、金融インフラ機能を維持していかなければならないという点について、リスク認識・対応策を含めて取締役会で報告を受けている。

(山内取締役) 当社は、首都圏、関西圏ともに重要なドメインとして、店舗展開している。東京本社、大阪本社の双方に本部機能があり、それぞれ一定のバックアップ機能を備えていることから、災害時に経営機能がストップする等の事態が発生するリスクは低いと考えている。また、システムについても、グループで統一し、事務を標準化する対応を進めている。アナログかつ煩雑な事務作業をテクノロジーの活用により効率化する狙いがあるが、グループ各社で統一されたシステムを使うことで、どこか一か所が機能しなくなった際に、バックアップを行う等の対応も出来るようになり BCP にもつながっている。引き続き、ご指摘にあったような様々なリスクを想定しつつ対応していきたい。

(野原取締役) 当社における重要リスクのマネジメントという観点では、しっかりと議論し、管理できていると評価しており、当然、地震のリスクについても考慮に入れている。現時点で、南海トラフ地震や首都直下型地震等、個別に特定した議論は行っていないが、今後、リスクマネジメントを進めていくなかで、具体的な議論をしていきたい。

Q4 SX をはじめとしたトランジションを進めていくなか、今後、ESG がより大きなテーマとなっていくと考えている。御社の店舗ネットワークは関西や埼玉県等、地理的には再生エネルギー活用に向いていない地域かと思うが、一方で、そうしたエリアに存在しているが故に、環境対応を進めていくミッションもあると考える。御社ならではの SX、ESG への取り組みについて、どのような議論を行っているか教えて欲しい。

A4 (池取締役) グループ銀行の主な取引先である、中堅・中小企業のお客さまに対し、まずは SX を理解していただく取り組みを進めている。SX について一定の課題認識はされているものの、大企業のような財務基盤の大きいお客さまと比べると、具体的に何を行ったらよいかははっきりと認識しておられるお客さまはまだ少ないようだ。りそなグループでは、コンサルティング機能を強化し、中堅・中小企業のお客さまと SX 関連の知見を共有していくような、地道な取り組みを進めている。また、埼玉りそな銀行やみなと銀行は、地方自治体との結びつきが強く、SX 関連でも地公体の皆さまと連携を密にとっている。こうした点は、今後、ビジネスチャンスになり得ると考えている。

りそなグループでは、サステナビリティ長期指標で環境関連の目標を設定し、金融の本業を通じて SX 関連の投融資をいかに拡大していくかの議論を執行側で行っているが、議論の視点が金融にやや偏っている可能性もあり、この点は課題として認識している。引き続き、りそなのビジネスの基盤である中堅・中小企業の皆さまに、どのように伴走していくかは、大きなテーマであると考えている。

(山内取締役) りそなグループでは、SX への取り組みを進めることで、お客さまに対する価値、環境価値、社会価値、従業員にとっての価値等のすべてを持続的に高めていくことが必要と捉えている。リテール・トランジション・ファイナンス目標や、カーボンニュートラル目標、女性登用・活躍推進拡大目標をサステナビリティ長期指標に掲げており、あわせて、人財投資拡大等を通じた社員のウェルビーイングについても議論を深めている。大きく捉えると、

これらすべてがSXであると考えており、全体を見て、特定の分野に偏ることなく、取り組みを進めていきたい。

（野原取締役）りそなグループは、サステナビリティ長期指標に示している通り、1)女性登用・活躍推進拡大目標、およびウェルビーイング指数を設定することで、従業員の多様性およびウェルビーイングを向上し、2)自らのカーボンニュートラル目標を掲げ推進する一方で、3)リテール・トランジション・ファイナンス目標によりソリューションやサービスの提供に取り組むことで、全体として環境価値、社会価値を高めていくという枠組みで進めている。今年度より長期指標に価値創造力指数、2050年迄のネットゼロ宣言、2030年度迄の電力セクターに対する中間目標、ウェルビーイング指数を新設しており、環境や持続的社会的の実現、社会的価値を上げていくような取り組みを、従来以上に加速させている。なお、足元のリテール・トランジション・ファイナンスの取扱高は既に約1.8兆円あり、2030年度迄に10兆円を目標に取り組みを進めているが、現時点でも一定の価値が実現されていると評価している。

Q5 御社は女性活躍における先進企業であり、モデルケースとなっていると思うが、一方で、日本全体で女性の出生率低下が社会課題となっている。女性活躍推進・拡大を進めつつ、出生率低下の問題にどう対応していくか等、議論を行っていただければ教えて欲しい。

A5 （野原取締役）取締役会で、出生率のみをとりあげての具体的な議論は行っていないが、従業員のウェルビーイングは、女性だけの問題ではなく、男女を問わず、すべての従業員が仕事と生活のバランスをとり、その質を高めていくことが重要と認識している。出生率の問題については、社会全体で受け止めていく必要があると思うが、我々としては、まずは従業員のウェルビーイングを高めていくことが重要と考えており、この点の議論は、十分にできていると認識している。

（山内取締役）当社では、従業員のウェルビーイングやダイバーシティを推進していくことで、女性がさらに活躍していくことを期待している。出生率については、日本全体で、夫婦一組から生まれてくる子供の数は大きくは変化していないと思うが、結婚率が下がっている点等にも社会的な課題があるのではないかと考えている。

我々としては、従業員のウェルビーイングを向上させ、より働きやすい環境を整備していくことで、直接的ではないものの、間接的には、一定程度、こうした社会課題に対応していくことが出来ると考えている。

Q6 株主や投資家の考えをどのような方法で把握しているか。また社外取締役としてどのような点に課題認識を持っているか。

A6 （池取締役）アナリストレポートや市場とのエンゲージメント内容については、月次で執行側から共有を受けている。課題認識の一つとしては政策保有株式への対応が挙げられる。議決権行使助言会社や機関投資家の行使基準が厳格化されるなか、エンゲージメントによって一定の理解は得られているが、社長の選任議案への反対票は増加傾向にある。株式の持ち合いは歴史的な背景から日本固有の振る舞いとして形成されてきたが、時代背景もかわり、今は

日本の企業が持つ固有の課題として問題視されているという事を、保有されている企業も理解していると考えている。私自身は、財務部長として事業会社で株式売却を通達される側であったが、当時事情説明に来られた銀行の方には、「株式を売却すること、銀行取引は全く関係ありません、ご随意にどうぞ」と伝えていた。現在でも取引維持の観点から売却が進んでいない先もあるようだが、時代は変わってきており、政策保有株式の削減ペースはさらに加速していく必要があると考えている。

Q7 社外取締役は社内取締役と異なり、取締役でありながら、株主や従業員などの代弁者の立場に立つユニークな存在と考えているが、株主や従業員などのステークホルダーを意識して、どのように取締役会で意見やアドバイスを行っているか。

A7 (野原取締役) ステークホルダーの代弁者としては「企業価値向上」の観点が最も重要と考えている。例えば、政策保有株式については、池取締役の説明の通り、出来る限り速やかに削減する方法を考えていくが、株主や投資家のみならず、その他のステークホルダー全体を意識しながら、どのように削減すべきかをコメントするように心がけている。その結果として、株価上昇や企業価値向上が実現するのではないかと考えている。IR 活動を通じて得られた株主や投資家の方々の声は大変重視しており、常にりそなホールディングスの企業価値向上を念頭に置いて議論を行っていきたい。

Q8 今年度、同業他社の株主総会においては株主提案が提出されている。メガバンク 3 行には気候変動関連の目標設定が、ある地方銀行には株主還元強化等が要求されているが、こうした動きをどのように見ているか？御社にも、今後、同様の株主提案が提出される可能性があると思うが、見解を教えて欲しい。

A8 (池取締役) 他社の株主総会の内容に対して直接コメントする立場にないが、環境関連の目標設定を行い、その内容を定款に追加する等の株主提案が提出されている事などは認識している。基本的には、定款に個別具体的な業務執行に関する事項を記載することは相応しくないと考えている。

気候変動対応については、当社の場合、金融業として、投融資ポートフォリオのネットゼロ宣言や特定セクターに対する中間目標の設定等を行っており、相応の危機意識を持って対応を進めている。また、マテリアリティの特定や、機会とリスクの分析等も行っており、この点についても、取締役会で様々な議論を行っている。時代の変化にあわせて、今後、株主提案を受けられる可能性もあると思うが、執行側と連携して対応していく。

Q9 (野原取締役、山内取締役への質問) 先程、銀行グループであるが故に、ダイナミズムに欠けるといったコメントがあったが、今後の報酬や指名等の制度設計の観点も含めて、何か改善点はあるか？

A9 (野原取締役) ダイナミズムの視点を踏まえた対応としては、人財戦略において、中途採用の強化等による専門スキル人財の獲得に注力している。具体的な数値目標を設定し、どのようなスキルの人財を増やしていくかを特定した上で、取り組んでおり、変革を意識した対応が出来ていると評価している。ただし、現在の施策で十分かという点については、今後モニタリ

グしていくことが必要と認識している。また、社内人財のリスクリング等の育成制度についても、充実したスキルを再構築すべく取り組みを進めており、この点も評価している。

また、ビジネス面では、新規事業を創出していく部署に、必要な人財が投入され、その部署が機能しているかといったモニタリングも必要と考える。先日、当該部署の責任者から、これまでの取り組みと新中計における今後の施策等について報告を受け、社外取締役とのディスカッションを実施した。今後は、「金融+」に注力できているかを、社外取締役としてモニタリングしていく。

役員報酬制度については、今年度に開始した新中計にあわせて、新たな制度を導入。本日の資料にも記載があるが、大きな変更点は、非財務評価指標を導入した点。また、りそなホールディングスの役員報酬制度だけではなく、グループ銀行の役員報酬制度の枠組みも統一するように変更した。グループ全体の報酬体系を統一することで、グループの一体感を醸成し、新たな目標に向かって進んでいきたいと考えている。

報酬制度は人事評価とも関連しており、役員個人の評価は報酬委員会で決定している。りそなホールディングスとグループ銀行の兼務者は多いが、ホールディングスとしてやるべきことと、子会社としてやるべきことを分けて評価している。ポジションの評価を明確にすることは、報酬制度の面からも、よりダイナミズムを発揮するインセンティブに繋がると考えている。

（山内取締役）ダイナミズムや変革を起こしていくためには、例えるならば、“エイリアン”や“ミュータント”のような人財も必要と考えている。

“エイリアン”とは、新たな事業領域に明るい人財や新たなチャレンジをしたいといった人財を、外部から採用することで、組織に新たな風を吹かせる効果があると思う。また、優秀な人財を外部から獲得できた場合、その人に追随・共感する人財をより広く獲得できると考えている。給与体系においても、競争力のあるプロフェッショナル人財を処遇できるような制度を導入しており、今後もこの取り組みを継続していく。

“ミュータント”とは、内部の人財であっても、突然変異を起こすことがあるということ。変わったことをやろうとする人や、一度失敗した人を潰してしまうようなカルチャーがどこの会社にもあり、りそなにも多少なりとも、そのようなカルチャーが残っている可能性はある。この点を是正するために、グループのエンティティ間での異動や、社内の異なる事業領域間での異動を実施しており、今後もこうした取り組みを拡大していく方針。新たな領域にチャレンジしていく人財を大いに応援していきたいと考えている。

以上